

Motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere

Lene Eikeland



Masteroppgave i pedagogikk
Kunnskap, utdanning og læring.

UNIVERSITETET I OSLO
Det utdanningsvitenskaplige fakultet
Pedagogisk forskningsinstitutt
Vår 2015

Sammendrag av masteroppgaven i pedagogikk

TITTEL:

Motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere

AV:

Lene Eikeland

EKSAMEN:

Master i pedagogikk
Kunnskap, utdanning og læring
Spesialisering: Læring, teknologi og arbeid.

SEMSTER:

Vår 2015

STIKKORD:

Kunnskapsarbeid, indre motivasjon, ytre motivasjon, ledelse, autonomi

© Lene Eikeland

År 2015

Tittel: Motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere

Forfatter: Lene Eikeland

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Problemområde

Kunnskapsarbeid er et omstridt begrep i faglitteraturen, både når det gjelder definisjon og avgrensing. Denne uklarheten har ført til at det har vært vanskelig å gjøre gode empiriske studier av begrepet, og bygge opp systematisk kunnskap om denne gruppen arbeidstakere. Sentralt i denne oppgaven er spørsmålet om hvorvidt kunnskapsarbeideren representerer en ny type arbeidstaker som krever andre tilnærminger til motivasjon og ledelse enn arbeidstakere som faller utenfor en slik kategori. I forskningslitteraturen om kunnskapsarbeidere, poengteres det ofte at kunnskapsarbeidere er mer drevet av indre motivasjon, har større behov for autonomi og er mer skeptisk til ledelse, enn andre arbeidstakere. Fordi indre motivasjon anses å være et sentralt element blant kunnskapsarbeidere, står teorien om selvbestemmelse sentralt i oppgaven (Deci og Ryan, 1985).

Hovedproblemstillingen i oppgaven er:

Hvordan skiller kunnskapsarbeidere seg fra andre arbeidstakere?

Denne problemstillingen blir belyst via tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan skiller kunnskapsarbeid seg fra andre former for arbeid?
2. Er kunnskapsarbeidere mer drevet av indre motivasjon enn andre arbeidstakere?
3. Trenger kunnskapsarbeidere å ledes på andre måter enn andre arbeidstakere?

Metode

For å undersøke disse spørsmålene nærmere har jeg dybdeintervjuet fire ledere i en offentlig virksomhet som har ulikt antall kunnskapsarbeidere blant sine ansatte. For å klargjøre om det fantes forskjeller mellom på kunnskapsarbeidere og andre arbeidstakere, valgte jeg bevisst en forskningsdesign som gjorde det mulig å sammenlikne de to gruppene. Definisjonen av kunnskapsarbeideren i denne oppgaven er nokså enkel og klar. Ansatte med utdanning på mastergradsnivå eller høyere, blir definert som kunnskapsarbeidere, mens de med utdanning på bachelorgradsnivå eller lavere, faller utenfor kategoriene.

Resultater

Mine data indikerer at definisjoner av kunnskapsarbeidere som fokuserer på utdanning, kan være mer fruktbare enn definisjoner som baserer seg på yrkesklassifiseringer eller innholdet i arbeidsoppgavene. Selv om utdanning ikke sier noe direkte om hvilken type arbeid man driver med, så er det en god indirekte indikator for potensialet til å drive med kunnskapsarbeid.

Utdanning er også den variabelen informantene i studien viser til når de skal peke på forskjeller mellom kunnskapsarbeidere og andre arbeidstakere.

Når det gjelder motivasjon peker mine data i retning av at forskjellene mellom kunnskapsarbeidere og andre arbeidstakere, snarere baserer seg på gradsforskjeller mer enn skarpe skiller. Mye tyder på at teorien om selvbestemmelse har generell forklaringskraft, og at alle arbeidstakere blir motivert av anerkjennelse, autonomi og klargjøring av mål og forventninger. Samtidig tyder funnene mine på at kunnskapsarbeidere kan nå høyere nivåer av indre motivasjon og at de er mer avhengig av autonomi for å motiveres og trives i jobben, enn andre arbeidstakere.

At kunnskapsarbeidere har høyere nivåer av indre motivasjon, ser også ut til å påvirke viljen til læring på arbeidsplassen. Tendensen blant mine informanter var at jo færre kunnskapsarbeidere en avdeling hadde, jo mindre var interessen kurs og faglig oppdatering.

Siden kunnskapsarbeidere trolig er mer avhengig av indre motivasjon, og krever mer autonomi for å trives og lykkes i jobben, har dette konsekvenser for hvordan de bør ledes. Et kompliserende element er at kunnskapsarbeidere ofte vil befinne seg i bedrifter eller organisasjoner der man også finner andre typer arbeidstakere. Hvilken ledelsesform som fungerer best, er også avhengig av konteksten kunnskapsarbeidet skjer i. Derfor vil en situasjonsbestemt tilnærming til ledelse være den beste hvis man ønsker å motivere og beholde kunnskapsarbeidere.

Forord

Denne oppgaven handler om arbeidsmotivasjon og ledelse. Jeg har skrevet om et fagområde jeg synes var interessant, utviklende og veldig gøy å lese om – og slik sett var min egen motivasjon for teamet i stor grad indre styrt. I tillegg ønsket jeg å skrive en oppgave som kan bidra til å gi meg en spennende jobb etter studiene, noe man kan betrakte som ytre motivasjon. Så i likhet med mange av dem jeg skriver om i denne oppgaven, har arbeidet mitt vært styrt av både indre og ytre motiver.

En av de klokeste avgjørelsene jeg har tatt, var å i voksen alder bestemme meg for å begynne å studere. At det skulle bli fem år med pedagogikk, var ikke planen i utgangspunktet, men faget har fenget, engasjert meg, og satt ting i perspektiv. Og fem år går fort.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Leif Christian Lahn, for ærlige, oppmuntrende og konkrete tilbakemeldinger. Oppgaven hadde heller ikke kommet i stand uten Ingvild, en stor takk til deg for all hjelp.

Jeg vil også takke Sigrun, for alltid å ha tid til en prat om kunnskapsarbeideren, og at du stilte deg til disposisjon når intervjuguiden skulle testes. På slutten av arbeidet med oppgaven, kom også Kjersti til unnsetning, uten hennes språkkunnskap og engasjement for detaljer, hadde ikke oppgaven blitt så velskrevet.

Den jeg absolutt ikke hadde klart meg uten dette halvåret, er Ketil. Din endeløse tålmodighet, støtte og kloke innspill, har gjort at det har blitt den oppgaven det har blitt. Jeg vil også takke Kaia, Kristian og Åsne, som hver dag krever min tilstedeværelse. Det er godt å bli minnet på hva som er viktig i livet, når man i perioder tenker at tabeller og kildehenvisninger er det som avgjør.

Alt godt.

Lene Eikeland

Oslo, 26. mai 2015.

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	Oppgavens problemstilling.....	2
1.2	Rammeverk og avgrensninger	3
1.3	Struktur	4
2	TEORI	5
2.1	Kunnskapsarbeiderens tidsalder	5
2.1.1	Hva er en kunnskapsarbeider?.....	6
2.1.2	Typologier over kunnskapsarbeidere	8
2.1.3	Kritiske perspektiver på kunnskapsarbeideren.....	10
2.1.4	Oppgavens definisjon av kunnskapsarbeider	11
2.2	Motivasjon av kunnskapsarbeidere	13
2.2.1	Indre og ytre motivasjon hos kunnskapsarbeidere	14
2.2.2	Motivasjon for læring hos kunnskapsarbeidere	16
2.3	Oppsummering av teorien og presisering av forskningsspørsmål.....	17
3	METODEVALG	18
3.1	Kvalitativ metode som fortolkende vitenskap	19
3.2	Forskningsdesign	21
3.2.1	Utvalg	21
3.2.2	Intervjuet som metode	23
3.2.3	Utforming av spørsmål.....	25
3.2.4	Gjennomføring av intervjuene	26
3.2.5	Analyse av intervjuene	27
3.3	Utfordringer med kvalitativ metode	28
4	ANALYSE	31
4.1	Hva er en kunnskapsarbeider?.....	31
4.1.1	Kunnskapsarbeid i kontekst	34
4.1.2	En byråkratisk kunnskapsorganisasjon	36
4.2	Ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere	38
4.2.1	Anerkjennelse som sentralt funn	41
4.2.2	Kontroll og autonomi som motivasjonsfaktorer.....	44
4.2.3	Ytre motivasjon hos kunnskapsarbeidere.....	47

4.2.4	Indre motivasjon som flyt	49
4.2.5	Læringsmotivasjon hos kunnskapsarbeidere.....	51
4.2.6	Trenger kunnskapsarbeidere en annen type ledelse?	52
5	Ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere – en diskusjon	54
5.1	Hvor mange kunnskapsarbeidere finnes det?	54
5.2	Kunnskapsarbeiderens sårbarhet	55
5.3	Indre motivasjon og kunnskapsarbeid	56
5.4	Autonomi og kontroll	56
5.5	Hvilken type ledelse trenger kunnskapsarbeidere?	57
6	Konklusjon	60
6.1	Hovedfunn	60
6.2	Begrensninger	62
6.3	Videre forskning	62
	Litteraturliste	64
	Vedlegg	70
	 Tabell 1: <i>Presentasjon av Davenports (2005) typologi over kunnskapsarbeid.</i>	9
	(Kilde: Davenport, 2005, s. 27).....	9
	Tabell 2: <i>Lowendahls (1997) typologi over kunnskapsintensive bedrifter.</i>	10
	(Kilde: Lowendahl, 1997, ref. i Newell et al., 2009, s. 30).....	10
	Tabell 3: <i>Presentasjon av informantene</i>	23
	Tabell 4: <i>Presentasjon av informantene med andel kunnskapsarbeidere i prosent.</i>	31
	<i>Figur 1: Presentasjon av avdelingene i Davenports (2005) typologi. (Kilde: Forfatterens egen konstruksjon).</i>	35
	Tabell 5: <i>Plassering av informantene i Lowendahls(1997) typologier.</i>	36
	(Kilde: Forfatterens egen konstruksjon).....	36
	Tabell 6: <i>Informant B sine svar om indre motivasjon. Totalt tre medarbeidere</i>	49
	Tabell 7: <i>Informant C sine svar om indre motivasjon. Totalt fem medarbeidere.</i>	50

1 INNLEDNING

Den nye HR-strategien til Netflix er blitt en hit på Internett med over 7,5 millioner visninger, og Facebook-gründer Sheryl Sandberg har beskrevet dokumentet som et av de viktigste dokumentene som noen gang er kommet fra Silicon Valley (McCord, 2014). En av de tingene som har vekket mest oppmerksomhet er graden av frihet og autonomi Netflix gir sine ansatte. I Netflix lar man de ansatte ta ut ferie når de vil, og de har heller ingen faste regler for reisekostnader. Det eneste medarbeiderne får med seg er en generell oppfordring om å handle på en måte som er i Netflix beste interesse. I HR-strategien er den uvanlige tilliten Netflix viser sine ansatte oppsummert med slagordet «Responsible people thrive on freedom and are worthy of freedom» (McCord, 2014).

Det langsiktige målet til Netflix er å øke de ansattes frihet etterhvert som selskapet vokser, heller enn å redusere den. I strategien beskrives den ideelle medarbeideren som «self motivating, self aware, self disciplined and self improving». I motsetning til hva som ofte er vanlig i arbeidslivet, ser ikke Netflix etter ansatte som vil la seg lede, men ønsker seg ansatte som i stor grad leder seg selv. Og det gir tydeligvis resultater. I løpet av 2013 tredoblet aksjekursen seg, Netflix vant tre Emmy-priser og antallet abonnenter økte til 29 millioner.

Netflix sin HR-strategi går rett inn i kjernen på denne oppgavens tema. Netflix er en kunnskapsbedrift der de ansattes kunnskap og kreativitet er bedriftens største ressurs. I denne oppgaven skal jeg se nærmere på hvorvidt kunnskapsarbeideren utgjør en ny type arbeidstaker som skiller seg fra andre typer arbeidstakere som ut fra dette kan kreve andre tilnærminger til motivasjon og ledelse. I litteraturen om kunnskapsarbeidere og kunnskapsledelse har det lenge vært hevdet at kunnskapsarbeideren er arbeidslivets største ressurs og største utfordring. De utgjør en viktig ressurs, fordi det antas at innovative kunnskapsbedrifter skal stå for fremtidens økonomiske vekst. At flere av oss skal drive med kunnskapsarbeid i fremtiden fremheves stadig av politikerne. På NHOs årskonferanse i 2014 slo statsminister Erna Solberg fast at «kunnskapssamfunnet er fremtidens olje for Norge. Kompetanse utgjør 80 prosent av vår nasjonalformue, og økt kvalifisering i alle ledd, fra dyktige fagarbeidere til å få forskere i verdensklasse» (Sandø, 2014).

Men de utgjør også en utfordring, fordi kunnskapsarbeidere er en ettertraktet ressurs og krever spesiell tilrettelegging dersom man skal klare å rekruttere og beholde dem (Horwitz, Heng og

Quazi, 2003). Ofte fremstilles kunnskapsarbeidere som en ressurssterk gruppe med stor makt over arbeidsgiver og stor innflytelse over sin egen arbeidssituasjon. I likhet med eksempelet fra Netflix antas det ofte at kunnskapsarbeidere i større grad drives av indre motivasjon som dermed må ha større frihet i sin arbeidshverdag. Kunnskapsarbeiderens opphøyde posisjon i arbeidsmarkedet fanges opp av begrepet «gold collar worker» der tanken er at kunnskapsarbeidere kan kreve bedre arbeidsbetingelser og ha større innflytelse over sin egen arbeidssituasjon (Newell, Robertson, Scarborough og Swan, 2009, s.34).

Samtidig er det klart at debatten om kunnskapsarbeideren kan være like tilslørende som den er oppklarende. For hvem er det egentlig som er kunnskapsarbeidere - og er det ikke slik at det å gi økt frihet og tillit vil virke motiverende på mennesker i de fleste typer yrker?

Utgangspunktet for denne oppgaven er at forskningslitteraturen spriker, både når det gjelder hva som skiller kunnskapsarbeidere fra andre typer arbeidstakere og hvorvidt de dermed må motiveres og ledes på andre måter. Derfor er det behov for studier som forsøker å klargjøre disse skillene.

1.1 Oppgavens problemstilling

I den offentlige debatten er begreper som kunnskapsarbeid, kunnskapsintensive bedrifter og kunnskapsledelse stadig brukt uten at begrepene avklares og defineres som dermed kan bety alt og ingenting. Det er også blitt hevdet at den stadig voksende litteraturen knyttet til kunnskapsledelse og kunnskapsarbeidere først og fremst er en trend, og ikke et uttrykk for empiriske realiteter (Hislop, 2013). For å få mer klarhet i disse spørsmålene ønsker jeg i denne oppgaven å se nærmere på forholdet mellom kunnskapsarbeid, motivasjon og ledelse. Dette vil jeg forsøke å gjøre gjennom en generell problemstilling og tre konkrete forskningsspørsmål.

Problemstilling:

Hvordan skiller kunnskapsarbeidere seg fra andre arbeidstakere?

Forskningsspørsmål:

Hvordan skiller kunnskapsarbeid seg fra andre former for arbeid?

Er kunnskapsarbeidere mer drevet av indre motivasjon enn andre typer arbeidstakere?

Trenger kunnskapsarbeidere å ledes på andre måter enn andre typer arbeidstakere?

Gjennom intervjuer med fire ledere i en større offentlig virksomhet, som har ansatte som både faller innenfor og utenfor kategorien kunnskapsarbeidere vil jeg forsøke å besvare disse spørsmålene. De tre forskningsspørsmålene henger åpenbart tett sammen, der svaret på ett av spørsmålene, får konsekvenser for det neste. Hvis man kan gjøre et tydelig skille mellom kunnskapsarbeidere og andre arbeidstakere, følger det naturlig at dette vil ha konsekvenser for motivasjon og ledelse. Debatten om hvordan kunnskapsarbeid defineres og avgrenses blir helt sentral og vil bli viet en god del plass både i teori- og analysedelen av oppgaven. Ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere er også så tett knyttet til hverandre at disse to forskningsspørsmålene vil bli analysert og drøftet sammen i analysedelen.

1.2 Rammeverk og avgrensninger

Litteraturen om kunnskapsarbeid, motivasjon og ledelse er omfattende, og litteraturen er preget av at det ikke er noen allmenn enighet om definisjoner og avgrensninger. Mitt utgangspunkt for denne oppgaven vil være at kunnskapsarbeidere er en distinkt gruppe som skiller seg fra andre arbeidstakere som dermed må motiveres og ledes på andre måter. Gitt dette utgangspunktet vil jeg naturlig nok vektlegge den delen av litteraturen som argumenterer for dette synet og, da særlig arbeid av Newell et al. (2009) og Davenport (2005).

Den kvalitative tilnærmingen med å intervju fire ledere i en større offentlig virksomhet er valgt på grunn av at litteraturen innenfor feltet spriker, og det er stor uenighet om hvor grensene mellom kunnskapsarbeid og andre former for arbeid går. En slik eksplorerende tilnærming er ofte anbefalt når man skal studere et fenomen der det er strid om virkelighetsbeskrivelse og tolkninger. Ved å ta utgangspunkt i en arbeidsplass der jeg intervjuer ledere som har både mange og få kunnskapsarbeidere i staben håper jeg å få et klarere bilde av hvordan kunnskapsarbeidere skiller seg fra andre arbeidstakere og hvorvidt dette har konsekvenser for motivasjon og ledelse av denne gruppen.

Motivasjonsteori er et omfattende felt, men jeg vil legge spesielt vekt på Deci og Ryans (1985) teori om motivasjon som selvbestemmelse, også kjent som Self-Determination Theory (SDT). Teorien antar at høy indre motivasjon hos arbeideren, øker produktiviteten – og særlig i møte med kreative oppgaver og avansert problemløsning. Slik sett knytter teorien et tett bånd mellom kunnskapsarbeideren og motivasjon.

Ledelse av kunnskapsarbeidere, eller Knowledge Management, er en slags samlekategori på mye av det som har blitt skrevet om kunnskapsarbeidere. I oppgaven vil jeg fokusere på den delen av litteraturen som er knyttet til hvordan man skaper og opprettholder motivasjon hos kunnskapsarbeidere. Andre store tema som bruk av IKT, kunnskapsdeling og sosiokulturelle perspektiver på kunnskap og kunnskapsdeling vil ikke bli viet noen særlig plass i oppgaven.

Et siste perspektiv som vil være med i oppgaven, har utgangspunkt i at mye av litteraturen om kunnskapsarbeidere har en positiv grunntone, der tema som makt og konflikt er underkommunisert (Hislop, 2013). En viktig motvekt til dette synet er Mats Alvesson (2004) som argumenterer for en moderat skepsis til litteraturen om kunnskapsarbeid. Han minner om at vi må ta høyde for at kunnskap alltid er et omstridt fenomen der hva vi regner som gyldig og god kunnskap ofte er sosialt konstruert og ikke objektivt gitt. Videre peker Alvesson (2004) på at mange kunnskapsintensive bedrifter bruker mye tid på å markedsføre seg selv som kunnskapsbærere, samtidig som det ikke alltid er like lett for kundene å avgjøre verdien av det produktet som leveres.

1.3 Struktur

Etter at jeg i dette kapittelet har gjort rede for problemstillingen og oppgavens rammeverk, vil jeg i kapittel 2 presentere det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Her vil jeg vie plass til debatten om hvordan kunnskapsarbeid skal avgrenses og defineres og gi en mer grundig innføring i hvordan teorien om motivasjon som selvbestemmelse har betydning for kunnskapsarbeidere. I kapittel 3 vil jeg presentere det metodiske grunnlaget for oppgaven. Kapittel 4 vil ta for seg presentasjon og analyse av funnene i intervjustudien, i lys av teorien presentert i kapittel 2. Jeg gjør ikke noe markert skille mellom analyse og presentasjon av resultatene, og vil fortløpende koble inn relevante tolkninger og teoretiske perspektiver. Kapittel 5 vil bestå av en kort diskusjon og i kapittel 6 presenteres konklusjonen, og de mulige implikasjonene mine funn kan ha for den videre forskningen på feltet.

2 TEORI

I dette kapittelet skal jeg først se på hva litteraturen sier om hva en kunnskapsarbeider er og hvordan denne typen arbeidstakere skiller seg fra andre arbeidstakere. Videre vil jeg beskrive hva teorien sier om hva som motiverer kunnskapsarbeidere, før jeg til slutt ser på hva litteraturen sier om kunnskapsarbeidere og læringsmotivasjon. Det sentrale premisset hele denne debatten hviler på, er at kunnskapsarbeidere skiller seg fra andre typer arbeidstakere og at de derfor må motiveres og ledes på andre måter. Jeg vil så komme tilbake til denne teorien i analysekapittelet, hvor jeg diskuterer de ulike påstandene om kunnskapsarbeiderne i faglitteraturen opp mot funnene i intervjustudien.

2.1 Kunnskapsarbeiderens tidsalder

Forskningen om kunnskapsarbeidere og kunnskapsledelse er preget av store ord om store trender. Hislop (2013) peker på at hele litteraturen om kunnskapsarbeidere og kunnskapsledelse hviler på en antagelse om at arbeidsmarkedet og økonomien i vestlige samfunn hard endret seg fundamentalt siden midten av 1970-tallet. Økonomien har beveget seg i en retning der kunnskap har blitt den viktigste ressursen bedrifter og organisasjoner må foredle. Videre har vi hatt en voldsom vekst i antallet yrker som krever intellektuelt arbeid fremfor fysisk arbeid. Siden kunnskap er motoren for vekst og utvikling, blir ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere helt sentralt for bedriftenes konkurranseevne. Hislop (2013) viser til *The Coming of Post-Industrial Society* fra 1976 av den amerikanske sosiologen Daniel Bell som en viktig inspirasjonskilde for den fremvoksende litteraturen om kunnskapsarbeid og kunnskapsledelse. I dagligtalen oppsummerer man ofte disse trendene i samlebetegnelser som kunnskapssamfunnet og informasjonssamfunnet som også er begreper som har blitt brukt av Bell.

Kunnskapsarbeid er derfor et forholdsvis nytt fenomen i organisasjonsteoriens historie. Management-guruen Peter Drucker blir ofte trukket frem som den første som satte fokus på at det var i ferd med å vokse frem en ny type arbeidstakere som ville komme til å prege framtidens arbeidsliv. I 1959 kom boken *Landmarks of Tomorrow* hvor Drucker trakk frem begrepet kunnskapsarbeider for å beskrive en ny type ansatt. Drucker (1959) pekte på at kunnskapsarbeidere skilte seg fra tradisjonelle arbeidstakere ved at de arbeidet selvstendig basert på den kunnskapen de hadde tilegnet seg, og var mindre avhengig av ordrer og

prosedyrer. Irgens og Wennes (2011) peker på at siden kunnskapsarbeideren har større grad av autonomi enn andre arbeidstakere, så skaper dette både muligheter og utfordringer. Mulighetene ligger i større rom for nyskaping og kreativitet, mens utfordringen ligger i at kunnskapsarbeideren blir vanskeligere å kontrollere og styre (Irgens og Wennes, 2011, s.14). Som vi skal se går spenningsforholdet mellom autonomi og kontroll som en rød tråd i faglitteraturen om kunnskapsarbeideren.

I en artikkel fra 1999 drar Drucker tesen enda lenger og peker på at kunnskapsarbeiderens produktivitet er den største ledelsesutfordringen i det 21. århundre. Diskusjonen om hvem kunnskapsarbeideren er og hvordan de best motiveres og ledes går dermed inn i kjernen av debatten om den moderne kunnskapsøkonomien.

2.1.1 Hva er en kunnskapsarbeider?

Et halvt århundre etter at Drucker lanserte begrepet kunnskapsarbeider er det ingen allmenn enighet i faglitteraturen om hvordan begrepet skal defineres og avgrenses. Hislop (2013) viser til to typer perspektiver på hva som kjennetegner en kunnskapsarbeider. Det ene kaller han «the professional knowledge work perspective» hvor kunnskapsarbeideren defineres som «someone whose work is primarily intellectual, creative, and non-routine in nature, and which involves both the utilization and creation of abstract/theoretical knowledge» (s, 71). Hislop (2013) viser til at til tross for en del variasjoner innenfor dette perspektivet, er det likevel noen trekk som ofte går igjen i beskrivelser av kunnskapsarbeidere; de utgjør en elite, har høye formelle kvalifikasjoner, de er svært kreative, deres innsats betyr mye for organisasjonen og de både skaper ny kunnskap og bruker eksisterende kunnskap. Et typisk eksempel er Irgens og Wennes (2011) som definerer kunnskapsarbeid som «arbeid som i liten grad er rutinebasert, som vanskelig lar seg standardisere, og der svarene på hvordan oppgavene skal utføres, primært er å finne i den profesjonelle kunnskapen arbeideren har tilgang til og utvikler gjennom praksis» (s, 15).

Det andre perspektivet som Hislop (2013) refererer til kunnskapsarbeid som alt arbeid der man i noen grad bruker en del kunnskaper. Kunnskapsarbeidere blir da «anyone whose work involves the use of an amount of tacit and contextual and/or abstract conceptual knowledge» (Hislop, 2013, s. 73). Dette perspektivet kritiserer ofte de mer eksklusive definisjonene av kunnskapsarbeidere for legge for mye vekt på teoretisk og formelt tilegnet kunnskap, og legge for lite vekt på taus og kontekstualisert kunnskap. Hislop (2013) viser til studier som

argumenterer for at alle arbeidstakere i en organisasjon bidrar til å dele og skape kunnskap – slik sett kan for eksempel hjelpepleiere definere som kunnskapsarbeidere, hvis man tar hensyn til den tause og kontekstuelle kunnskapen som inngår i yrkesutøvelsen. Dermed vil forskere som legger vekt på den praksisbaserte og kontekstuelle tilnærmingen til kunnskap, ofte ende opp med at kategorien kunnskapsarbeidere ikke gir noen mening. Et eksempel på dette er Kelloway og Barling (2000) som mener at kategorien kunnskapsarbeidere er overflødig og at «all employees may well be knowledge workers although the extent and nature of knowledge use may vary substantially across organizations» (s. 291).

Dermed står man overfor en situasjon der kunnskapsarbeid kan være et veldig smalt, men samtidig veldig bredt begrep, avhengig av hvilket kunnskapssyn man lener seg på. Som vi skal se i analysedelen er dette noe som også preger forståelsen av kunnskapsarbeid i konkrete praksiser, der begge begreps forestillinger lever side om side. Både Lines (2011) og Sandvik (2011b) peker på at uenigheten om definisjoner har gjort det vanskelig å gjøre gode empiriske studier og bygge opp systematisk kunnskap om denne gruppen arbeidstakere.

Blant dem som argumenterer for at det er mulig å identifisere en tydelig forskjell mellom kunnskapsarbeid og andre former for arbeid kan man skille mellom definisjoner som fokuserer på yrkestilhørighet, -og karakteristikker ved den enkelte arbeider på den ene siden og karakteristikker ved selve arbeidet som utføres (Kelloway og Barling, 2000) på den andre siden. Det er ikke uvanlig å kombinere disse tilnærmingene for å utvikle bredere definisjoner.

Et eksempel på en slik tilnærming finner vi hos Newell et al. (2009). De avviser en tilnærming der de fleste typer arbeid kan anses som kunnskapsarbeid, og mener at man må fokusere på de sektorene av den postindustrielle økonomien som konkurrerer på bakgrunn av deres evne til skape og anvende profesjonell kunnskap. Newell et al (2009) definerer kunnskapsarbeid som yrker «characterized by emphasis on theoretical knowledge, creativity and use of analytical and social skills» (s. 24). Som eksempel på denne typen yrker nevner de forskere, advokater, arkitekter, PR-konsulenter og revisorer. Videre argumenterer Newell et al. (2009) for at kunnskapsarbeidere har arbeidsoppgaver som er knyttet til «creation of new knowledge and application of knowledge in new ways» (s. 24).

De trekker også frem mange av de særtrekkene som Hislop (2013) nevner som at kunnskapsarbeideren er ettertraktet fordi den er en begrenset ressurs. Kunnskapsarbeideren er initiativrik, og evner å planlegge, organisere og koordinere store arbeidsoppgaver. Nettopp av

den grunn er ikke ledelsen i en posisjon der de kan nekte medarbeidere autonomi og innflytelse over egen arbeidssituasjon. I mange tilfeller vil kunnskapsarbeideren besitte både mer og større ekspertise enn ledelsen, og i dette henseende blir da ledelsens jobb i stor grad å skape gode miljøer og legge til rette for mest mulig effektivt kunnskapsarbeid (Newell et al., 2009).

Et enda sterkere forsvar for kunnskapsarbeiderne som en distinkt gruppe finner vi hos Thomas H. Davenport (2005). I boken *Thinking for a Living* definerer Davenport (2005) kunnskapsarbeidere som arbeidstakere med «high degrees of expertise, education, or experience, and the primary purpose of their jobs involves the creation, distribution or application of knowledge» (s. 10). Med en slik forståelse av begrepet, mener Davenport (2005) at mellom halvparten og en fjerdedel av arbeidsstyrken i avanserte økonomier er kunnskapsarbeidere. Videre er selskaper med en høy andel kunnskapsarbeidere de raskest voksende og mest suksessrike både i USA og andre ledende økonomier.

Davenport (2005) anerkjenner at begrepet kunnskapsarbeider tidvis kan være vanskelig å avgrense, men understreker at for å klassifiseres som kunnskapsarbeider må kunnskap være helt sentralt for utførelsen av jobben og man må være høyt utdannet. Davenport (2005) mener også at kunnskapsarbeidere skiller seg markant fra andre arbeidstakere ved at «they don't like to be told what to do, that the flow of their work is difficult to structure and predict, that they work best when working with other people in social networks, and that they are better lead by example than by explicit management» (s. 14).

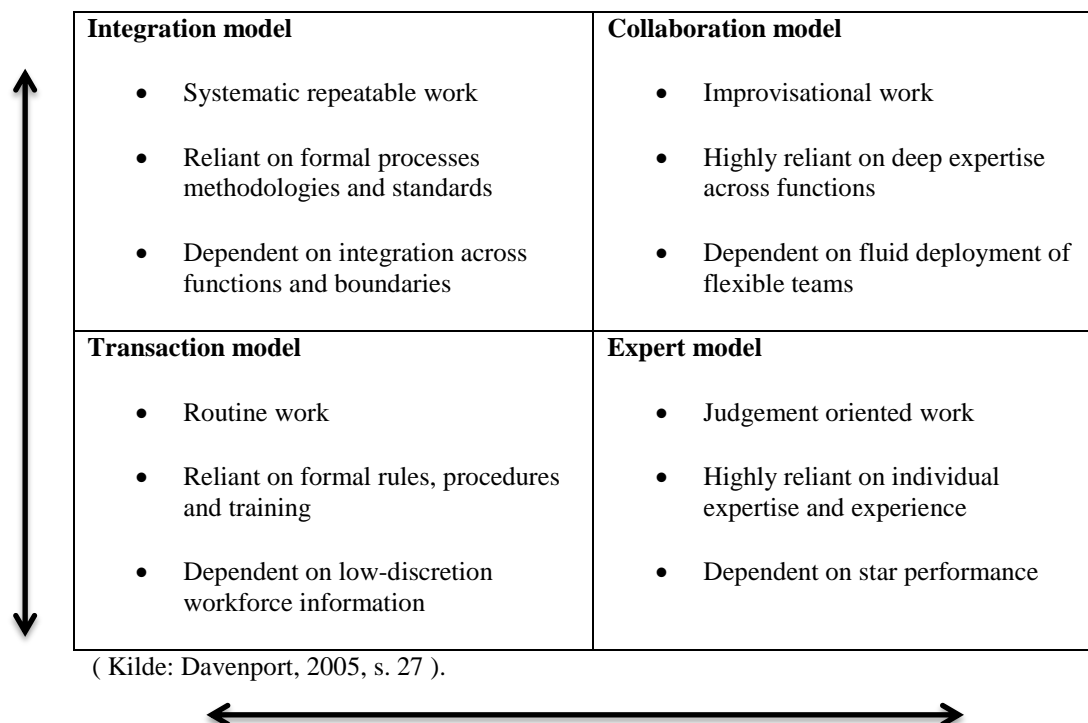
2.1.2 Typologier over kunnskapsarbeidere

Som vi har sett er begrepet kunnskapsarbeider krevende å avgrense og definere. At det er stor uenighet om definisjoner er ikke overraskende, sett i lys av at det er stor uenighet i forskningslitteraturen om hvordan kunnskap i arbeidslivet skal defineres. Newell et al. (2009) konkluderer med at det trolig aldri vil bli noen enighet rundt hvordan man skal definere kunnskapsbegrepet.

De mange og sprikende definisjonene av kunnskapsarbeidere kan være grunnen til at mange forskere lander på konstruksjoner av typologier, - der forskjellene mellom de som faller utenfor og innenfor kategorien kunnskapsarbeider er basert på gradsforskjeller og nyanser. Sandvik (2011a) argumenterer for at autonomi, kompleksitet, informasjonsprosessering,

problemløsning og mangfold er dimensjoner som kan brukes til å måle graden av kunnskapsarbeid. Det betyr at mange høyt utdannede mennesker som gjør rutinepregede jobber, faller utenfor kategorien kunnskapsarbeider. To interessante typologier over kunnskapsarbeid finner vi hos Blackler (1995) og Davenport (2005). Begge tar utgangspunkt i at graden av kunnskapsarbeid kan måles langs de to dimensjonene samarbeid og kompleksitet. Med samarbeid siktes det til i hvor stor grad arbeidsoppgavene krever samarbeid på tvers i organisasjonen, mens kompleksitet viser til i hvilken grad arbeidsoppgavene er avhengig av fortolkning og dømmekraft. Modellen til Davenport (2005) er vist under og lager fire idealtyper av kunnskapsarbeidere. Den minst avanserte formen for kunnskapsarbeid som er både rutinepreget og regelbundet, eksemplifiserer Davenport (2005) med en medarbeider på et call center. I den andre enden av skalaen har vi «the collaboration model» som krever mye bruk av kreativitet, dømmekraft og samarbeid, eksemplifisert av en medarbeider i en investeringsbank. Jeg vil komme tilbake til disse kategoriene i analysekapittelet, når jeg skal forsøke å klassifisere hvilken type arbeid som utføres på de ulike avdelingene som informantene mine leder.

Tabell 1: *Presentasjon av Davenports (2005) typologi over kunnskapsarbeid.*



Integration model <ul style="list-style-type: none"> • Systematic repeatable work • Reliant on formal processes methodologies and standards • Dependent on integration across functions and boundaries 	Collaboration model <ul style="list-style-type: none"> • Improvisational work • Highly reliant on deep expertise across functions • Dependent on fluid deployment of flexible teams
Transaction model <ul style="list-style-type: none"> • Routine work • Reliant on formal rules, procedures and training • Dependent on low-discretion workforce information 	Expert model <ul style="list-style-type: none"> • Judgement oriented work • Highly reliant on individual expertise and experience • Dependent on star performance

(Kilde: Davenport, 2005, s. 27).

Andre typologier forsøker å skille mellom ulike typer kunnskapsintensive bedrifter. Det finnes ulike måter å gruppere denne typen virksomheter på. Lowendahl, referert i Newell et al (2009, s. 30) viser til tre idealtyper av kunnskapsintensive bedrifter basert på hva som er hovedfokus for de ansatte og hvordan de kontrollerer ressursene sine.

Tabell 2: Lowendahls (1997) typologi over kunnskapsintensive bedrifter.

	Strategisk fokus	Ressurser	Eksempler
Klientbasert	Klientrelasjoner	Individuelt kontrollert	Advokat og revisorfirmaer
Problemløsning	Innovasjon og kreativ problemløsning	Teambasert	Reklamebyrå, programmering, webdesign
Resultatbasert	Tilpasning av ferdige løsninger	Kontrollert av organisasjonene	Store konsulentfirmaer (McKinsey)

(Kilde: Lowendahl, 1997, ref. i Newell et al., 2009, s. 30)

Disse typologiene over ulike typer kunnskapsarbeidere og kunnskapsintensive bedrifter er en påminnelse om at kunnskapsarbeidere er en heterogen kategori. Newell et al. (2009) vektlegger konteksten som en avgjørende faktor for at man skal få maksimalt ut av de ansattes kompetanse. De er opptatt av prosessen og praksisen knyttet til kunnskapsarbeid og de søker å finne kontekster som muliggjør vellykket kunnskapsarbeid. De påpeker også at det er ekstremt viktig at lederen skaper den best mulige konteksten for kunnskapsarbeideren, noe de kaller «enabling context». Dette handler ikke å lede på en bestemt måte, men snarere å ta i bruk flere HR-tilnærminger, samtidig dersom man ønsker at kunnskapsarbeiderne skal yte maksimalt. I analysedelen vil jeg vise hvordan spenninger mellom ulike typer kunnskapsarbeid gjør at ledere tenker ulikt om hvordan medarbeidere best motiveres til både arbeid og læring og at dette blir problematisk når organisasjonen jeg studerer baserer seg på en felles HR-strategi hvor man antar at alle medarbeidere kan motiveres og ledes på samme måte.

2.1.3 Kritiske perspektiver på kunnskapsarbeideren

Litteraturen rundt kunnskapsledelse og kunnskapsarbeid er preget av en rekke antagelser som kan diskuteres. I følge Hislop (2013) betraktes alle former for kunnskapsledelse som et positivt element som nødvendigvis vil komme alle arbeidstakerne til gode. Videre tas det ofte for gitt at kunnskap er en objektiv størrelse som kan påvirkes og styres ved hjelp av ledelse. Generelt mener Hislop (2013) at tema som makt, konflikt og uenighet blir fortrent i litteraturen.

En av dem med en kritisk tilnærming til feltet er Mats Alvesson (2004). Han påpeker at ord som kunnskapsbedrifter og kunnskapsledelse gir assosiasjoner til «something grandiose, intelligent, cutting-edge, and, almost by definition, leading to a positive impact» (s. 231). Alvesson (2004) peker på at hva som regnes som kunnskap er snarere et resultat av en sosial prosess enn av objektive fakta. Han viser til hvordan kunnskapsintensive bedrifter bruker mye tid på å dyrke en retorikk og fremvise et image av at de både besitter og behersker kunnskap. Alvessons (2004) poeng er at kunnskap er et mye mer ambivalent og problematisk begrep enn det deler av litteraturen gir inntrykk av. Siden kunnskap er så vanskelig å måle, verdsette og fange opp vil kundene til de kunnskapsintensive bedriftene ofte være i tvil om verdien av de produktene som tilbys. De kunnskapsintensive bedriftene på sin side – og særlig konsulentbransjen, bruker mye tid på å overbevise kundene sine om at de trenger den ekspertisen og kunnskapen bedriftene besitter og tilbyr. Å betegne noen som kunnskapsarbeider handler også om å skape sosiale identiteter som markedsføres overfor klienter og forbrukere.

2.1.4 Oppgavens definisjon av kunnskapsarbeider

Som vi ser, er det krevende å finne en dekkende definisjon av begrepet kunnskapsarbeider. Imidlertid går et trekk igjen i de fleste definisjonene; det er at kunnskapsarbeidere besitter spesialisert ekspertise, tilegnet seg gjennom høyere utdanning. Ifølge Hislop (2013) har mange av definisjonene til felles at «knowledge workers possess high-level, formal academic qualifications» (s. 71). I denne oppgaven vil jeg derfor basere meg på en enkel definisjon av kunnskapsarbeidere – der jeg forstår en kunnskapsarbeider som en ansatt med høyere utdanning på mastergradsnivå eller høyere.

Dette valget er gjort av to grunner. For det første har jeg behov for en operasjonalisering av begrepet som gjør det mulig å studere i praksis. For det andre trenger jeg en avgrensning av begrepet som gir mening for respondentene som skal delta i intervjustudien. Utfordringen med de avanserte typologiene og flerdimensjonale definisjonene av kunnskapsarbeidere er at begrepet blir så vanskelig å avgrense at det vanskeliggjør en god samtale med respondentene. Videre vil store deler av analysearbeidet gå med til å avklare hvem som faller innenfor og utenfor definisjonene av begrepet. Jeg vil komme tilbake til noen av de mer avanserte måtene å definere kunnskapsarbeidere på i analysedelen, men utgangspunktet for diskusjonen rundt funnene vil være den enkle avgrensingen av begrepet.

En slik tilnærming til begrepet har en del støtte i faglitteraturen. Bentley (1990) definerer kunnskapsarbeidere som ansatte med høyere utdanning, og - Janz, Colquitt og Noe (1997) omtaler dem som «high level employees who apply theoretical and analytical knowledge, aquired through higher education» (s. 878). I sin studie av kunnskapsintensive bedrifter peker Alvesson (2004) på at de ansatte i de fleste tilfeller hadde høyere utdanning. Alvesson (2004) forteller at bedriftene bruker høyere utdanning som en indikator på kompetanse, og brukte det som en nyttig kilde til å avgjøre hvorvidt de man rekrutterte kunne utføre kunnskapsarbeid eller ikke (Alvesson, 2004, s. 17-19)

Utfordringen ved en slik avgrensing er at kunnskapsarbeidere blir redusert til en profesjonsdefinisjon der yrkesgrupper som forskere, leger, ingeniører, advokater og informasjonsrådgivere vil falle innenfor, mens yrkesgrupper uten høyere utdanning vil falle utenfor. Newell et al. (2009) peker på at det er vanskelig å avgrense begrepet basert på formell utdanning - for eksempel er mange som arbeider med IKT selvlærte. En annen innvending er at en slik definisjon tar utgangspunkt kunnskapsarbeiderens posisjon fremfor å ta utgangspunkt i hva kunnskapsarbeideren faktisk gjør (Kelloway og Barling 2000). En siste innvending er at en slik definisjon underkommuniserer at kunnskapsarbeidere er en heterogen gruppe med store individuelle forskjeller. Scarborough (1999) argumenterer for at kunnskapsarbeidere er en sammensatt gruppe og at det kan være misvisende å gruppere sammen arbeidstakere med svært ulike roller og utdanningsløp. I analysedelen vil jeg ta høyde for ved å inkludere mer avanserte typologier over kunnskapsarbeid.

Når jeg likevel velger å legge en såpass enkel definisjon til grunn for oppgaven er det fordi en slik tilnærming vil gjøre det mulig å belyse hvorvidt det er skarpe skiller mellom kunnskapsarbeidere og andre typer arbeidstakere - og hvorvidt kunnskapsarbeideren motiveres på andre måter enn dem som kommer utenfor definisjonen. At det finnes noen som vil kunne klassifiseres som kunnskapsarbeidere uten at de har formell høyere utdanning er ikke en spesielt sterk innvending siden man kan anta at det alltid vil finnes unntak fra reglene. En slik tilnærming utelukker ikke at man kan studere interne forskjeller blant kunnskapsarbeidere. Som vi skal se i analysedelen er alder en faktor som trolig bidrar til store forskjeller blant kunnskapsarbeidere spesielt når det gjelder læringsmotivasjon.

2.2 Motivasjon av kunnskapsarbeidere

For at kunnskapsintensive bedrifter skal få mest mulig ut av kunnskapsarbeiderne sine, må ledelsen vite hva som motiverer de ansatte. I tradisjonell industri har ytre motivasjonsfaktorer som instruksjoner, belønning og straff blitt vektlagt (Pink, 2009). Dette har ofte vært effektivt, fordi arbeidet ikke har krevd store kognitive ferdigheter, og hvor økt fysisk innsats har vært direkte knyttet til økt produksjon. Spørsmålet er om en slik tilnærming også fungerer overfor kunnskapsarbeidere hvor faktorer som indre motivasjon, selvledelse, kreativitet og anerkjennelse antas å være viktig for å fremme produktivitet (Pink, 2009).

I moderne motivasjonsforskning legger man stadig mer vekt på indre motivasjon enn tidligere (Lillemyr, 2007). Den nye litteraturen ble utviklet som en reaksjon på de tradisjonelle forklaringene på menneskelig motivasjon, inspirert av adferdspsykologien og psykoanalytisk teori. Innenfor motivasjonsteori finnes det en rekke retninger, der indre motivasjon står sentralt. Eksempler er flytteori (Csikszentmihalyi, 2002), attribusjonsteori (Weiner og Kukla, 1970; Weiner et al., 1971), mestringsteori (Bandura, 1977), teorien om prosedyrerettferdighet (Konovsky, 2000) og teorien om selvbestemmelse (Deci og Ryan, 1985). Alle disse tilnærmingene er opptatt av å utforske menneskets indre motivasjon som er den motivasjonen som er sterkest knyttet til genuin interesse, selvoppfatning og selvstendighet (Lillemyr, 2007).

I denne oppgaven vil jeg vektlegge spesielt Deci og Ryans (1985) teori om motivasjon som selvbestemmelse også kjent som Self-Determination Theory (SDT). Grunnen er at teorien er tett knyttet til motivasjon hos kunnskapsarbeiderne fordi den antar at indre motivasjon øker produktiviteten, spesielt i forbindelse med kognitivt komplekse oppgaver og kreativt arbeid. (Amabile, 1996; Deci & Ryan, 2000). SDT står dermed sentralt i diskusjonen om hvorvidt kunnskapsarbeidere arbeidsmotivasjon skiller seg fra tradisjonelle arbeidstakere.

SDT stammer fra studiene til Deci og Ryan (1985) som argumenterer for at mennesker har to adskilte motivasjonssystemer, et indre styrt og et ytre styrt system. Indremotiverte aktiviteter er definert som aktiviteter individet utfører «uten noen annen form for belønning enn den glede og tilfredstillelse som personen oppnår gjennom aktiviteten» (Lillemyr, 2007, s. 139). Indre motivasjon står i motsetning til ytre motivasjon hvor en ytre belønning som ros, sosial status, karakterer eller penger utgjør drivkraften bak aktiviteten. SDT antar at selve grunnlaget for indre motivasjon er ulike psykologiske behov som karakteriseres i tre hovedgrupper;

behovet for å være kompetent, behovet for selvbestemmelse eller autonomi og behovet for tilhørighet. Innenfor denne tradisjonen mener man at vi lar oss styre av selvet.

En omdiskutert hypotese i SDT er antagelsen om at ytre motivasjon kan bidra til å svekke den indre motivasjonen. For å forklare dette fenomenet har Deci (1975) fremsatt det som kalles cognitive evaluation theory (CET). Kjernen i CET er at siden indre motivasjon er styrt av behovene for autonomi og kompetanse, vil effekten av en ytre belønning avhenge av hvordan personen som får belønningen mener den påvirker autonomien og kompetansen. Hvis man eksempelvis innfører sterke kontrolltiltak som rapportering eller leveringsfrister på en aktivitet som allerede er indremotivert - så vil den indre motivasjonen svekkes. I en gjennomgang av en rekke metastudier på feltet konkluderer Deci, Ryan og Koestner (1999) med at «the evidence indicates clearly that strategies that focus primarily on the use of extrinsic rewards do, indeed, run the serious risk of diminishing rather than promoting intrinsic motivation» (s. 659).

Deci og Ryan (1991; 2002) foreslår også tre prinsipper som er viktige dersom man ønsker å fremme indre motivasjon hos arbeidstakerne. Å støtte selvstendighet, klargjøre mål og forventninger og å vise at medarbeideren er viktig og betyr noe for organisasjonen. Ved å praktisere slike prinsipper mener de at man vil fremme selvstendige og autonome mennesker, som opplever at de kan ta ansvar basert på sin egen kompetanse. Samtidige vil en kontrollorientert leder som er som bruker mye sanksjoner tilsvarende hemme medarbeidernes indre motivasjon. Et eksempel på en slik tilnærming i organisasjonsforskningen finner vi hos Kuvaas og Dysvik (2013) De mener at forpliktelsesbasert HR er den mest effektive tilnærmingen til forvaltning av menneskelige ressurser. Kuvaas og Dysvik (2013) mener at forpliktelsesbasert HR henger naturlig sammen med tiltak som bidrar til å styrke indre og prososial motivasjon.

2.2.1 Indre og ytre motivasjon hos kunnskapsarbeidere

Det er viktig å understreke at SDT er en generell teori om menneskelig motivasjon og har som utgangspunkt at indre motivasjon er en viktig drivkraft hos alle mennesker. Samtidig peker deler av faglitteraturen på at indre motivasjon er spesielt viktig for å motivere kunnskapsarbeidere og at denne gruppen arbeidstakere har større behov for autonomi og selvbestemmelse enn andre. Davenport (2005) peker på at kunnskapsarbeidere liker autonomi

og at «they don't like to be told what to do» (s. 15). Drucker (1999) peker på at «knowledge workers have to manage themselves. They have to have autonomy» (s.84).

Newell et al. (2009) viser til at kunnskapsarbeidere har større autonomi enn andre arbeidstakere. Dette skyldes både at de har arbeidsoppgaver som krever problemløsning og kreativitet men at de også som kunnskapsarbeidere i stor grad eier sine egne produksjonsmidler. Slik kommer derfor ikke ledelsen i en posisjon der de kan nekte medarbeidere autonomi og innflytelse over egen arbeidssituasjon så lenge det ikke går utover kvaliteten og effektiviteten på arbeidet.

Samarbeid i team blir ofte også trukket frem som spesielt viktig for å øke produktiviteten og den indre motivasjonen hos kunnskapsarbeidere. Janz et al. (1997) peker på at for kunnskapsarbeidere som jobber i team er det en sterk sammenheng mellom teamets autonomi og kunnskapsarbeidernes motivasjon. Newell et al. (2009) viser også til Mintzberg (1979) sin studie som konkluderer med at arbeidsplasser preget av problemløsning og kreativitet, er adhokrati den beste formen for organisering. Adhokrati er det motsatte av klassisk byråkrati og kjennetegnes ved vektlegging av desentraliserte beslutninger, lite formaliteter og stor grad av autonomi for den enkelte arbeidstaker.

Det som går igjen i disse beskrivelsene, er at siden kunnskapsarbeideren arbeider med å skape og bruke kunnskap, er de mer indremotiverte enn andre arbeidstakere. Følgelig må dem som leder denne typen arbeidstakere være spesielt følsom overfor å ikke innføre tiltak som ødelegger den indre motivasjonen. En studie som støtter denne tilnærmingen er Horwitz et al. (2003) som ser på ulike HR-strategier for å motivere og beholde kunnskapsarbeidere. Studien konkluderer med at indremotiverte strategier som frihet og utfordrende oppgaver er de mest effektive. De mener videre at dette kan tyde på at kunnskapsarbeidere er mer avhengige av indre motivasjon, enn arbeidstakere i mer manuelle yrker. Også Yan, Peng og Franco (2011) konkluderer med at kunnskapsarbeidere er mer indrestyrt enn arbeidere i manuelle yrker og at de to typen arbeidstakere krever ulik ledelse. Petroni og Colacino (2008) på sin side, mener at utfordrende oppgaver i seg selv er motiverende for kunnskapsarbeidere, og at mangel på dette, vil tilsvarende demotivere kunnskapsarbeidere.

Samtidig finnes det flere studier som nyanserer bildet av kunnskapsarbeideren som grunnleggende indrestyrt. En studie av kunnskapsarbeidere i bioteknologisektoren gjort av Zucker og Darby (1998), konkluderer med at selv forskere har blandede motive for arbeidet

sitt: «Our results suggest that star scientists often are better viewed as entrepreneurial individuals who value both financial rewards and the pleasure, recognition and resources that comes from being the first who make a significant scientific discovery» (s.8). Kinnear og Sutherland (2000) konkluderer med lønn som en svært viktig motivasjonskilde for kunnskapsarbeidere. Mye kan også tyde på at autonomi virker motiverende for de fleste typer arbeidstakere (Ambrose og Kulik, 1999).

Lines (2011) oppsummerer både den norske og internasjonale forskningen på feltet og konkluderer med at «det finnes begrenset dokumentasjon som tilsier at den prototypiske kunnskapsarbeideren skiller seg vesentlig fra andre arbeidstakere» (s. 3). Videre hevder han at forestillingene om at kunnskapsarbeidere er utelukkende drevet av indre motivasjon tidvis fremstår som fantasier som «gir grunnlag for utvikling av ledelsesmodeller og organisasjonsmodeller om antakelig ikke er så effektive som de kunne vært» (Lines, 2011, s.3)

Den sprikende litteraturen knyttet til hva som motiverer kunnskapsarbeidere er grunnen til at dette er det mest omfattende temaet i intervjuguiden jeg utarbeidet. Nettopp fordi litteraturen her peker i ulike retninger er det interessant å se nærmere på hva avdelingsledere med få og mange kunnskapsarbeidere i staben sin, tenker rundt hvordan medarbeiderne deres best motiveres og om de ser klare forskjeller mellom de som er kunnskapsarbeidere og de som ikke er det.

2.2.2 Motivasjon for læring hos kunnskapsarbeidere

Siden kunnskapsarbeiderne lever av kunnskapen sin blir læring på arbeidsplassen spesielt viktig. Drucker (1999) beskriver også behovet for kontinuerlig læring som et særtrekk ved denne typen arbeidstakere. Kunnskapsarbeidere gir ofte uttrykk for at mulighet for personlig utvikling er et av hovedmotivene for å bli værende i en jobb (Kinnear og Sutherland 2000; Horwitz et al., 2006). Samtidig er det begrenset med forskning på hva som motiverer kunnskapsarbeidere til læring på arbeidsplassen.

Siden man forventer at kunnskapsarbeidere er sterkt indremotivert for arbeidsinnsats skulle man anta at det samme gjelder viljen til å ta til seg ny kunnskap. Vanthournout, Noyens, Gijbels og Van der Bossche (2014) argumenterer for at det er en sterk sammenheng mellom indre motivasjon og dybdelæring. Det betyr at dersom man presser kunnskapsarbeidere til å

delta i læringsaktiviteter de ikke mener er relevant eller ikke er motivert for, gir det begrenset læringseffekt. Alder er en annen faktor som kan spille inn på motivasjon for både arbeid og læring (Kanfer og Ackerman 2004). Et velkjent funn fra denne forskningen er at eldre arbeidstakere er mindre motivert for å delta i læringsaktiviteter enn yngre kollegaer, og at de foretrekker arbeidsoppgaver preget av samarbeid fremfor konkurranse.

Siden jeg skal intervjuere ledere som har ansvar for både kunnskapsarbeidere og ikke kunnskapsarbeidere er det interessant å se nærmere på hvordan denne beskrivelsen stemmer overens med deres erfaringer. Videre er minst to av avdelingene jeg skal nærmere på preget av eldre arbeidstakere, som dermed gjør det interessant å se nærmere på hvordan alder påvirker motivasjon både for arbeid og læring.

2.3 Oppsummering av teorien og presisering av forskningsspørsmål

Som vi har sett er litteraturen om kunnskapsledelse og kunnskapsarbeid preget av at det ikke finnes noen enighet om hvordan fenomenet skal defineres og avgrenses. I denne oppgaven vil jeg basere meg på en definisjon av kunnskapsarbeidere som ansatte med utdanning på mastergradsnivå eller høyere. Definisjonen vil anvendes når jeg skal forsøke å besvare forskningsspørsmålet om hvordan kunnskapsarbeid skiller seg fra andre former for arbeid. Likevel vil jeg også dra inn den mer avanserte typologien til Davenport (2005) for å problematisere og nyansere den tilnærmingen jeg har valgt.

Forskningsspørsmålene om hvorvidt kunnskapsarbeiderne er mer indremotivert enn andre arbeidstakere og om de i så fall trenger en annen type ledelse enn sine øvrige kollegaer, er tett knyttet sammen. Hvis kunnskapsarbeidene motiveres på andre måter, følger det naturlig at de også må ledes på annerledes. Her vil teorien om selvbestemmelse være utgangspunktet for analysen og jeg vil forsøke å se spesielt på forholdet mellom indre og ytre motivasjon hos kunnskapsarbeidere. Når det gjelder ledelse av kunnskapsarbeidere vil jeg i analysen særlig støtte meg til den kontekstuelle tilnærmingen som trekkes frem i Newell et al. (2009).

3 METODEVALG

Utgangspunktet for et metodevalg bør være problemstillingen man står overfor og kan ikke fullt ut avgjøres på forhånd. Den danske samfunnsviteren Jette Fog (1981), referert i Askheim og Grenness (2008, s. 81), skriver at « før jeg ved hva jeg skal undersøke, kan jeg ikke vite, hvordan jeg skal gjøre det». Samtidig er tidsbruk, forskerens kompetansenivå og eget vitenskapsteoretiske ståsted alle momenter som vil påvirke metodevalget.

Som vist i teorikapittelet er litteraturen om kunnskapsarbeidere preget av både kvantitative og kvalitative tilnærminger. Når jeg i denne oppgaven har valgt en kvalitativ tilnærming, skyldes det først og fremst at fagfeltet er preget av sterk uenighet om hvordan fenomenet kunnskapsarbeid skal defineres og avgrenses. Mangelen på enighet rundt grunnleggende definisjoner taler i retning av behov for studier som søker å utforske og forstå fenomenet kunnskapsarbeid i en gitt kontekst, snarere enn studier som søker å teste allerede etablerte teorier gjennom kvantifiserbare hypoteser.

Når man står overfor et omstridt fenomen som virker krevende å fortolke kan det også være rene vitenskapsteoretiske grunner til å velge en kvalitativ tilnærming. Alvesson og Sköldberg (2009) påpeker at:

It is not methods but ontology and epistemology which are the determinants of good social science. These aspects are often handled better in qualitative research – which allows for ambiguity as regards interpretive possibilities, and lets the researcher's construction of what is explored become more visible (s. 8).

King (2004) understreker også at det kvalitative forskningsintervjuet « is ideally suited to examining topics on which different levels of meaning need to be explored» (s. 21).

I vitenskapsteorien skiller man ofte mellom induktiv og deduktiv metode, der den induktive logikken ofte knyttes til kvalitativ metode, mens den deduktive kobles til kvantitative metoden. I motsetning til «grounded theory», som setter opp induksjon som det ideelle forskningsidealet vil jeg i denne i oppgaven støtte meg på en tilnærming Alvesson og Sköldberg (2009) betegner som abduksjon. Abduksjon preges av en sirkulær forskningsprosess der man veksler mellom teori og empiri og utarbeider nye fortolkninger underveis. Alvesson og Sköldberg (2009) siterer Alfred North Whitehead som sammenlikner

forskningsprosessen med en slags flyreise: «The true method of discovery is like the flight of an aeroplane. It starts from the ground of particular observation; it makes a flight in the thin air of imaginative generalization; and it again lands for renewed observation rendered acute by rational interpretation» (s.5). Askheim og Grennes (2008) sikter til det samme når de omtaler kvalitativ metode som « en runddans mellom teori, metode og data» (s. 65).

Som jeg vil vise, er det denne dansen mellom teori og data som er gjennomgående både i utformingen av forskningsspørsmålene, intervjuguiden og i den påfølgende analysen av intervjuene. I forkant av prosjektet leste jeg en god del teori som ga grunnlag for å stille spørsmål om hvorvidt kunnskapsarbeidere motiveres på andre måter enn andre arbeidere. Dette dro jeg så videre inn i intervjuguiden der jeg forsøkte å finne frem til spørsmål som kunne belyse hvordan kunnskapsarbeidere motiveres. I analysen av intervjuene, veksler jeg mellom teori og konkrete funn, og forsøker å jobbe meg frem til nye kategorier og forståelser som avkrefter, bekrefter eller nyanserer studiens teoretiske utgangspunkt. Under hele denne prosessen er jeg bevisst på begreper som kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeider ikke er objektive størrelser med en gitt mening, men at begrepenes mening oppstår i en sosial kontekst - i mitt møte med intervjuobjektene.

3.1 Kvalitativ metode som fortolkende vitenskap

Det finnes en rekke tilnærminger til kvalitativ metode som varierer med fagfeltet (Askheim og Greness 2008). Når man bruker kvalitativ metode må man ta stilling til hvilken forskningsprosess og vitenskapsteoretisk perspektiv man støtter seg på. Denne oppgaven er inspirert av Alvesson og Sköldberg (2009) sitt syn på kvalitativ metode. De argumenterer for at « research can be seen as a fundamentally interpretive activity, which in contrast to – or at least to a greater degree than – other activity, is aware of this very fact» (Alvesson og Sköldberg 2009, s. 12). For dem er god samfunnsforskning er preget av grundig fortolkning og refleksjon. Det betyr at man må ta høyde for at empiriske data ikke er verdifrie og at forskeren selv må reflektere over sin egen rolle.

Når man skal gå inn i et kvalitativt prosjekt er det viktig at forskeren selv reflekterer over sin egen forståelse av temaet man skal forske på og evner å reflektere over dette underveis. I dette kapitlet vil jeg derfor forsøke å redegjøre for hvordan min egen forforståelse av temaet og interaksjon med intervjuobjektene har påvirket forskningen min.

Både i utformingen av selve studien og tolkningen av resultatene henter jeg inspirasjon fra grounded theory, sosialkonstruktivism og kritisk teori. Grounded theory er det mest brukte kvalitative rammeverket i samfunnsvitenskapen og hovedverket er Strauss og Corbins *Basics of Qualitative Research* (1990). Den viktigste lærdommen Alvesson og Sköldborg (2009) henter fra grounded theory er at «qualitative research should follow some well reasoned logic in interacting with the empirical material, and use rigorous techniques for processing the data» (s. 11). Samtidig understreker de at grounded theory er preget av et positivistisk vitenskapssyn og synes å tro at innsamling og koding av data ikke påvirkes av forskerens egne fordommer og referanserammer. Grounded theory tar ikke hensyn til at forskningen kan bidra til å legitimere og forsvare eksisterende sosiale praksiser fremfor å endre dem slik man tar til orde for i kritisk teori.

Generelt jobber jeg i denne oppgaven innenfor et sosialkonstruktivistisk perspektiv. Sosialkonstruktivismen har mange ulike metodologiske og teoretiske tilnærminger (King 2004), men fellesnevneren for dem alle er at de antar at virkeligheten er sosialt konstruert. King (2004) argumenterer for at: «common ground is on a focus on the constructive nature of language; it is argued that language does not just describe the external social world and people's internal mental states, it actively constructs them through discourse in interaction» (s. 13). Alvesson og Sköldborg (2009) vektlegger at sosialkonstruktivismen er en bred tilnærming med røtter i fenomenologien og blir ofte sett på som et alternativ til positivismen. De viser til at Berger og Luckmanns (1966) *The Social Construction of Reality* er blitt en slags kulturbok innen denne retningen. Berger og Luckmann (1966) argumenterer for at folks subjektive oppfatninger blir objektifisert gjennom en prosess de kaller institusjonalisering. På en arbeidsplass vil dette typisk skje ved det skapes sosiale normer og forventninger knyttet til adferd som folk sosialiseres inn i og etter hvert betrakter man disse rammene som objektive fakta man ikke stiller spørsmålstegn ved (Alvesson og Sköldborg, 2009).

Kritisk teori er mer et filosofisk program enn en metodologisk retning. Kritisk teori tar til orde for at vitenskapen skal bevisstgjøre og frigjøre mennesket fra undertrykkende strukturer (Alvesson og Sköldborg 2009). Kritisk teori er ikke så empirisk orientert, men kan være nyttig når jeg skal diskutere de ideologiske og politiske konsekvenser av forskningsspørsmålene mine. Det som gjør kritisk teori interessant i en studie av kunnskapsarbeidere er at selve forskningsfeltet kan bære i seg skjulte kontroverser. Newell et al. (2009) viser til at kunnskapsarbeidere ofte omtales som «gold collar workers» og at «this term implies that

these workers need to be managed skillfully, provided with excellent working conditions and generally afforded exceptional, or at least very good, terms and conditions of employment» (s. 34). At noen arbeidere skal ha spesialbehandling og spesielt gode rammevilkår, er tema man vet kan være omstridte i arbeidslivet og selv om det i forkant ikke skulle være forskningens intensjon å gå inn i en diskusjon om dette, vil spørsmålene likevel kunne trenge seg på i intervjuprosessen. Man kan dermed si at det allerede eksisterer en diskurs knyttet til fenomenet kunnskapsarbeidere og kunnskapsarbeid som det i seg selv vil være interessant å kartlegge. I intervjuprosessen var jeg opptatt av å kartlegge hvordan fenomenet kunnskapsarbeid ble snakket om og fortolket av respondentene.

At temaet kan være kontroversielt og vekker ulike assosiasjoner kom frem flere ganger under forskningsprosessen. Da jeg skulle sende ut intervjuforespørsler til de ulike lederne i virksomheten jeg hentet inn data fra, foreslo min kontakt å legge inn en presisering om at også medarbeidere uten høyere utdanning kunne klassifiseres som kunnskapsarbeidere. Hun mente det kunne virke støtende, dersom noen oppfattet det som at de ikke var kunnskapsarbeidere.

3.2 Forskningsdesign

3.2.1 Utvalg

Kvale og Brinkmann (2009) påpeker at har antallet intervjupersoner i kvalitative undersøkelser har «en tendens til å bli enten for lite eller for stort» (s. 129). De påpeker også antallet respondenter i kvalitative intervjuundersøkelser vanligvis ligger et sted mellom fem og 15. Generelt kan man si at man bør velge det antallet respondenter som trengs for å belyse problemstillingen man har valgt på en god måte. Brinkmann og Tangaard (2010) argumenterer for at det er ofte en god strategi å gjennomføre få intervjuer, og analysere disse godt. Problemet med store datamengder er at materialet blir uoversiktlig, noe som kan føre til vanskeligheter med å lage en sammenhengende og nyskapende analyse av materialet. King (2004) påpeker også at når man jobber innenfor et sosialkonstruktivistisk perspektiv, er ikke antallet respondenter så avgjørende for representativiteten fordi denne tilnærmingen «does not require a large number of texts to ensure representativeness, as it is assumed that these practices and resources are shared within a social context» (s. 16).

I mitt tilfelle er problemstillingen knyttet til kunnskapsarbeidere som gruppe, men jeg er også interessert i kontrasten mellom disse og til dem som ikke er kunnskapsarbeidere. Av denne grunn valgte jeg å intervju fire avdelingsledere i en offentlig virksomhet som alle hadde personalansvar for ansatte som både kunne klassifiseres innenfor og utenfor kategorien kunnskapsarbeidere. For å kunne gjøre en helt enkel kategorisering valgte jeg å operasjonalisere kunnskapsarbeidere som medarbeidere med utdanning som tilsvarte mastergrad eller høyere.

Siden jeg tidligere har hatt praksis i virksomheten jeg tok jeg kontakt med en medarbeider i HR-avdelingen og ba om hjelp til å finne respondenter. Min kontakt hjalp å velge ut relevante ledere, og bidro til å sette opp intervjuer med disse. Utvelgelsen ble gjort med henblikk på kriteriet om at de alle skulle ha personalansvar for medarbeidere som både falt innenfor og utenfor kategorien kunnskapsarbeidere. Metoden kan sies å være en variant av den såkalte «snøballmetoden» der man bruker en informant til å rekruttere flere informanter. Måten kan være effektiv med tanke på å skaffe informanter, men samtidig ligger det en fare for at informanten man samarbeider med utvelger informanter på en måte som kan skape skjevhet i materialet.

En metode for å utvide respondentuniverset som er brukt bevisst i denne oppgaven, er å engasjere respondentene som medforskere. Under intervjuet ba jeg lederne først svare på en del generelle spørsmål om hvordan de så på sin egen motivasjon ovenfor arbeidet sitt. Deretter lot jeg de svare på de samme spørsmålene, men nå ut fra hvordan de trodde medarbeiderne de hadde ansvar for ville svare. Denne tilnærmingen er i tråd med det sosialkonstruktivistiske paradigmet der man ikke betrakter virkeligheten som noe naturlig gitt men som et felleskap som konstrueres i samhandling mellom mennesker. Som King (2004) peker på kan man anta at praksisene og ressursene i virksomheten jeg studerer, deles mellom de ansatte i virksomheten. Av denne grunn gir det mening å be informantene om å sette seg inn i en medarbeiders sted. Når jeg skal undersøke om kunnskapsarbeidere motiveres på andre måter enn tradisjonelle arbeidstakere er det interessant å bore dypere i hvordan lederne i virksomheten tror deres ansatte motiveres. Det vil si at jeg forsøker å rekonstruere deres subjektive virkelighetsforståelse av fenomenet.

Av hensyn til anonymitet har jeg valgt å tilbakeholde respondentenes kjønn, navn og alder, for slik sett å redusere muligheten for ekstern gjenkjennelse. Alle informantene har mastergrad eller høyere utdanning.

Tabell 3: *Presentasjon av informantene.*

Betegnelse i oppgaven	Andel ansatte med mastergrad
Informant A	3 av 12
Informant B	12 av 12
Informant C	3 av 46
Informant D	6 av 12

Siden jeg studerer en spesifikk problemstilling, innenfor en virksomhet, kan man argumentere for å kalle det en casestudie. Stake (2005) skiller mellom begrepene «instrumental case studies» og «intrinsic case studies». I det første begrepet er det sentrale å øke kunnskapen om fenomener som den utvalgte casen kan belyse, mens i det andre tilfellet er formålet å forstå mer av den spesielle casen. I mitt tilfelle er casen valgt mest for å kunne belyse den generelle problemstillingen og kan derfor betegnes som «instrumental case study».

3.2.2 Intervjuet som metode

Det kvalitative intervjuet er «et forsøk på å forstå verden fra intervjupersonenes side» (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 21). Forskningsintervjuet skiller seg fra dagligsamtalet ved at det er en profesjonell samtale der man konstruerer kunnskap i møtet mellom intervjueren og informanten. Det finnes flere måter å kategorisere kvalitative intervjuer, men generelt kan man si at det kvalitative intervjuet er preget av lav grad av struktur, mulighet for åpne spørsmål og en utforskende holdning til informantens sosiale virkelighet (King 2004, s. 11).

Det er viktig å understreke at intervjuer ikke er egnet for alle typer kunnskapsinnhenting. Kvale og Brinkmann (2009) argumenterer for at intervjuforskningen er spesielt godt egnet til å belyse de relasjonelle områdene av menneskelige erfaringer. I dette tilfellet antas det at motivasjon av kunnskapsarbeidere er et relasjonelt fenomen som oppstår i en gitt sosial kontekst. Slikt sett er intervjuet godt egnet til å kartlegge hvordan dette fenomenet oppstår og fortolkes.

Å få til gode intervjuer krever både forberedelse og erfaring. Brinkmann og Tanggaard (2010) understreker at «de beste intervjuene lages av intervjuere som har omfattende kunnskap om det emnet de intervjuer om, idet de kan stille de beste og mest relevante spørsmålene» (s. 28). Kvale og Brinkmann (2010) konkluderer med at for å lykkes med kvalitative intervjuer må man utvikle en håndverksmessig dyktighet som «læres ved å praktisere intervjuer, fortrinnsvis i et fellesskap av erfarne intervjuere» (s. 105). Å bli en god intervjuer er dermed ikke noe en kan lese seg frem til i metodebøker, men krever praktisering og kyndig veiledning over tid. På samme måte som en psykolog kan bruke årevis på å lære seg å gjennomføre gode pasientsamtaler, må en kvalitativ intervjuer trene opp sine intervjugenskaper i møte med ulike typer respondenter.

Siden jeg ikke har mye erfaring med kvalitative intervjuer er metodevalgene mine preget av det litteraturen ofte anbefaler nybegynnere på feltet, både når det gjelder utarbeidelse av intervjuguide, transkripsjon og analyse. I starten brukte jeg mye tid på å sette meg inn i faglitteraturen knyttet rundt kunnskapsarbeidere, før jeg utviklet intervjuguiden. Jeg hadde også på et tidligere tidspunkt gjennomført en seks ukers i praksisperiode hos virksomheten hvor jeg gjennomførte intervjuene. Ideen om å gjøre en intervjustudie, kom en stund etter at praksisoppholdet var omme, men det viste seg at oppholdet gjorde det lettere for meg å inngi tillit blant intervjuobjektene siden jeg hadde en viss kjennskap og forståelse for de spesifikke utfordringene lederne jeg intervjuet sto overfor. Samtidig merket jeg at mangelen på både forsker og intervjuerfaring ofte førte til at jeg ikke alltid klarte å forfølge interessante resonnementer med gode oppfølgingsspørsmål og jeg ble ofte litt for bundet til intervjuguiden.

Et forskningsintervju kan være alt fra et veldig ustrukturert intervju, med få planlagte spørsmål til et stramt strukturert intervju med mange styrende spørsmål fra intervjueren (Brinkmann og Tanggaard 2010). Jeg valgte et semistrukturert intervju som er den mest vanlige formen for intervju i moderne intervjuforskning. Det semistrukturerte intervjuet foregår etter en intervjuguide som er bestemt på forhånd, men samtidig gir det rom for å forfølge og gå i dybden på spørsmål som ikke står i intervjuguiden. I intervjuprosjekter er det viktig å gjøre seg opp en mening om hva man vil vite noe om, før man bestemmer seg for hvordan man konkret vil gå inn for å hente inn den kunnskapen (Brinkmann og Tanggaard 2010).

Fordelen med et semistrukturert intervju er at man kan bruke intervjuguiden til å knytte sammen forskningsspørsmålene og intervjuguiden. Da jeg startet med å lage intervjuguiden, laget jeg fire kategorier med spørsmål som på ulike måter skulle belyse forskningsspørsmålene mine. Det er viktig å understreke at mens forskningsspørsmålene kan være generelle og abstrakte, bør spørsmålene i intervjuguiden være klart formulerte og virkelighetsnære (Kvale og Brinkmann 2009, s. 145). I utarbeidelsen av intervjuguiden forsøkte jeg å balansere det tematiske med det dynamiske, det vil si at jeg hadde en del spørsmål jeg følte det var viktig å stille, samtidig som jeg ville motivere intervjupersonene til å snakke om sine egne opplevelser og erfaringer. Alt i alt følte jeg at den begrensede tiden som var satt av til intervjuet, førte til at jeg ble for opptatt av å komme gjennom alle spørsmålene som skulle belyse forskningsspørsmålene mine, slik at jeg mistet noen muligheter til å forfølge sidespor og personlige refleksjoner hos intervjuobjektene

3.2.3 Utforming av spørsmål

Det å utforme gode spørsmål som gir svar på det som denne oppgaven skulle belyse, var krevende. Jeg laget i første omgang en intervjuguide som jeg brukte i et forsøksintervju med en leder i en kunnskapsbedrift. Dette forsøksintervjuet fikk meg raskt til å se hvilke spørsmål som ikke fungerte, og hvilke spørsmål som ga meg interessante og relevante svar.

Forsøksintervjuet avdekket at mange av spørsmålene mine var for abstrakte, og jeg brukte begreper som man ikke forholdt seg til i arbeidshverdagen. Jeg skjønnte at spørsmålene måtte være mer konkrete og hverdagslige. Jeg gikk derfor tilbake til spørsmålene og forsøkte å formulere dem tettere opp til intervjupersonenes dagligspråk (Kvale og Brinkmann 2009).

Jeg var også i tvil om den delen av intervjuet, der jeg ba respondenten om å sette seg inn i de ansattes sted, ville fungere, men informanten i forsøksintervjuet bekreftet at dette var en nyttig øvelse. Forsøksintervjuet var også viktig for at jeg skulle få prøve meg i intervjurollen. For at intervjuene skal bli vellykket, er det viktig at forskeren har brukt tid på å sette seg inn i informantens forståelse av temaene.

Deretter gikk jeg i gang med å revidere hele intervjuguiden, med fokus på at intervjuene skulle analyseres i ettertid. Jeg kuttet ned på antall spørsmål, gjorde spørsmålene konkrete og grupperte spørsmålene i grupper. Dette er i tråd med strategien til Kvale og Brinkmann (2009) som anbefaler at analysemetoden bør styre intervjuforberedelsene.

Forsøksintervjuet var også en god anledning på å øve på aktiv lytting og stille oppfølgingsspørsmål. Under intervjuene brukte jeg oppfølgingsspørsmålene for å holde samtalen i gang og sørge for at relevante dimensjoner ved svarene ble utdypet. Jeg ønsket at informanten skulle komme med sine egne erfaringer på området. Under intervjuene forsøkte jeg å skape en stemning der ingen svar ble feil, og jeg anstrengte meg for å lytte oppmerksomt og aktivt.

3.2.4 Gjennomføring av intervjuene

Det var min kontaktperson i HR-avdelingen som sendte ut invitasjonene til de fire informantene, og dette ble gjort per e-post. Informantene fikk et skriv om prosjektet, informasjon om at de ville bli anonymisert, og hvor intervjuene ville finne sted. Alle intervjuene ble gjort på arbeidsplassen. Tre intervjuer ble gjennomført på møterom og et intervju ble gjennomført på informantens kontor.

Informantene er alle ledere i virksomheten, og min kontaktperson har ikke noe lederansvar overfor disse. Det ble presisert at det var frivillig å delta, og at det ville ta en time å gjennomføre intervjuet. Tidsbegrensningen på intervjuet og at det skulle gjennomføres på arbeidsplassen, var bevisst med tanke på at lederen skulle ta seg tid å være med på studien. En av informantene var ansvarlig for avgjørelsen om hvorvidt jeg fikk studere virksomheten. Denne informanten meldte seg frivillig til å bli med på prosjektet og de tre andre ble spurt. Utvalget ble gjort på bakgrunn av om de hadde ansatte med og uten mastergrad.

Noen av informantene hadde jeg møtt før, men jeg begynte alle intervjuene på samme måte. Jeg viste til at oppgaven var godkjent av NSD, og presiserte at alt de sa ville bli anonymisert. Jeg tok alle intervjuene opp på bånd med en båndopptaker. Jeg forklarte at opptakene ville bli slettet etter at oppgaven er ferdigstilt, og at det var bare jeg og eventuelt min veileder som ville ha tilgang til filene. Det at jeg valgte å ha en båndopptaker, gjorde at det ble lettere å følge opp det informanten sa, og det forsikret meg om at jeg fikk med meg alt informanten sa. Både før og etter intervjuet, spurte jeg informanten om de hadde noen spørsmål.

Jeg transskriberte intervjuene selv, og valgte en enkel transkripsjonsstrategi, der målet var å fastslå meningsinnholdet i det som ble sagt (Brinkmann og Tangaard 2010). For å sikre best mulig kvalitet, transskriberte jeg intervjuene rett etter de var gjennomført og jeg hadde samtalen friskt i minne. Jeg utførte intervjuene i løpet av to uker.

Under hele intervjuprosessen forsøkte jeg å være klar over at min egen involvering som forsker, preger både intervjuenes form og innhold og hvilken kunnskap som kommer ut av dem. Slik jeg påpekte innledningsvis, tar Alvesson og Sköldberg (2009) til orde for en forskningsprosess der man ikke ser på empiriske data som verdifrie, men at all kunnskap er et resultat av konstruksjoner og fortolkninger, og at forskeren selv må reflektere over sin egen rolle. Det at jeg på forhånd kjente til virksomheten jeg gjorde intervjuene i, kan være positivt, men kan også ha bidratt til en forforståelse som kan virke begrensende. Det er ikke utenkelig at jeg gjennom praksisoppholdet tror jeg har forstått en del ting ved virksomheter som kan skyldes tilfeldigheter eller feiltolkninger. En fare ved å strukturere intervjuguiden i tråd med forskningsspørsmålene, er også at jeg presser respondentene i retning av å bekrefte forskningsspørsmålene mine, og at jeg stenger av for alternative tolkninger, som en mer åpen og ustrukturert intervjuguide ville gjort.

3.2.5 Analyse av intervjuene

Analyse av kvalitative data er svært krevende, siden man ofte sitter med uoversiktlig materiale som kan være vanskelig å binde sammen. I denne delen av arbeidet jobbet jeg abduktivt, det vil si at jeg gikk frem og tilbake mellom empirien og teorien og jobbet meg frem til nye kategorier og tolkninger. Jeg startet analysearbeidet med å skrive ned hva jeg følte jeg hadde lært av informantene, hvilke fellestrekk jeg oppdaget og hva som overrasket meg med intervjuene. Brinkmann og Tangaard (2010) peker på at målet med analysearbeidet er å «se sammenhenger og ny orden, som ikke var åpenbar fra begynnelsen» (s. 37).

I analysen av intervjuene fulgte jeg Askheim og Grennes (2008) sine tre hovedsteg i analyseprosessen, som er å beskrive, kategorisere og binde sammen. Med beskrivelse er meningen å gi leseren en så detaljert informasjon som mulig, om den virkeligheten vi har undersøkt. Her søker man å kontekstualisere den informasjonen vi sitter på og å trekke ut de viktigste høydepunktene. I kvalitativ metode er dette også en måte å øke reliabiliteten i studien ved å gi leseren en mulighet til selv å vurdere det materialet som er fremkommet.

Kategorisering er et forsøk på å etterstrukturere datamaterialet ved at vi tilordner materialet ordkoder eller merkelapper, som senere samler i mer overordnede kategorier. Til slutt danner dette utgangspunktet for at en forsøker å binde sammen datamaterialet på nye måter.

Teknikken jeg brukte for å få til det kan best beskrives som en ”klipp og lim-teknikk”, der jeg samlet utsagn som var knyttet til samme fenomen og forsøkte å se dem i sammenheng. Jeg

brukte denne teknikken både mellom de ulike intervjuene og internt i det enkelte intervju. Askheim og Grennes (2008) karakteriserer denne teknikken som «sannsynligvis den mest anvendte metoden innenfor kvalitativ metode» (s.149).

Brinkmann og Tangaard (2010) peker på at mange av de intervjustudiene som har hatt størst gjennomslag i samfunnsvitenskapen, har vært basert på solid håndverksmessig kunnskap om feltet som analyseres, snarere enn bruk av bestemte metoder og analyseteknikker. De nevner Pierre Bourdieus studier av marginaliserte franskmenn i parisiske forsteder, og Richard Sennets studier av det moderne arbeidsliv som eksempler. Å følge analysemetodikker til punkt og prikke, er dermed ikke den beste strategien for å fremskaffe ny kunnskap. Gode analyser av intervjumateriale er også preget av god dømmekraft, menneskelig erfaring og kreativitet. En slik tilnærming betyr at man leser gjennom materialet ut fra en teoretisk tilnærming til feltet, uten å la seg binde for mye av bestemte fremgangsmåter. I analysen hadde jeg ofte stor nytte av denne litt mer åpne tilnærmingsmåten, som på mange måter ligner på ”klipp og lim”-teknikken, der man saumfarer materialet og leter etter sammenhenger som kan være teoretisk interessante.

3.3 Utfordringer med kvalitativ metode

Både Askheim og Grennes (2010) og Kvale og Brinkmann (2009) påpeker at generalisering reliabilitet og validitet er de største utfordringene ved kvalitativ forskning. Disse begrepene er hentet fra den mer kvantitative positivistiske tradisjonen og det er omdiskutert hvorvidt disse begrepene egner seg for å vurdere kvalitative studier. Lincoln og Guba (1985) tar til orde for å bruke mer dagligdagse begreper som troverdighet, sikkerhet og tilforlatelighet i kvalitativ forskning. En mer konstruktiv tilnærming er trolig den Kvale og Brinkmann (2009) skisserer, der man forsøker å tilpasse begrepene den kvalitative forskningens særpreg.

Manglende generalisering knytter seg til at kvalitative undersøkelser har så få respondenter, at resultatene ikke lar seg statistisk generalisere. Med fire intervjuer skal man være forsiktig med å trekke brede konklusjoner, men kravet om generaliserbarhet må sees i lys av at kvantitativ og kvalitativ metodikk har ulikt siktemål og arbeidsmåte. Gjennom valget av informanter har jeg allerede gjort et strategisk utvalg som er ment å være representativt for den problemstillingen jeg ønsker å studere. Videre er jeg mer interessert i hvordan funnene mine relaterer seg til tidligere teori, enn hvorvidt de er statistisk generaliserbare. Yin (1994)

påpeker at kvalitative undersøkelser først og fremst er generaliserbare i forhold til teoretiske utsagn. Stake (2005) peker på at kasusstudier har verdi i seg selv, men hvis vi er interessert i generalisering, må vi spørre oss om den kunnskapen som produseres i intervjuene kan overføres til andre situasjoner. Han peker på at kvalitative kasusstudier kan gi grunnlag for analytisk generalisering, der man bruker studien som en slags rettledning til hva som kan skje i en lignende situasjon. Kvale og Brinkmann (2009) mener at slike former for generalisering, baserer seg på en assertorisk logikk, som ikke er helt ulik den man ofte bruker i rettssaker når man henviser til hva som er blitt gjort i lignende saker tidligere.

Kravet om reliabilitet er nært knyttet til kravet om intersubjektivitet. Intersubjektivitet handler om hvorvidt resultatene er etterprøvbare, slik at det er mulig for andre forskere å rekonstruere resultatene. Kvalitative undersøkelser er spesielt sårbare for denne kritikken, fordi man ofte følger et opplegg som ikke er stramt strukturert, og man er åpen for endringer underveis. Siden to dybdeintervjuer sjelden er like, er det vanskelig for andre å gjenta dem. En kritisk leser vil da lett kunne karakterisere konklusjonene som et resultat av subjektiv fortolkning. En måte å møte denne kritikken på, er å være så åpen så mulig om hvordan man har kommet frem til resultatene sine, slik jeg har prøvd i dette kapittelet. I et reliabilitetsperspektiv kan det sies å være en fordel at jeg utviklet en ganske detaljert intervjuguide som jeg i stor grad fulgte, for det gjør det lettere for andre å etterprøve resultatene mine. En annen måte jeg kunne styrket reliabiliteten i studien på, var å få en annen person til å gjøre transkriberingen av intervjuene, i tillegg til meg selv. Samtidig understreker Kvale og Brinkmann (2009) at det selv om det er ønskelig med høy reliabilitet på intervjuene, kan et for sterkt fokus på reliabilitet «motvirke kreativ tenking og variasjon» (s. 250). Dermed vil ofte forskerens ønske om en aktiv og lyttende intervjustil, ofte gå på bekostning av reliabiliteten i kvalitative intervjustudier.

Mens reliabilitet handler om pålitelighet, dreier validitet seg om hvorvidt undersøkelsen gir svar på det den er ment å skulle gi svar på. Evaluering av validitet er krevende i kvalitative studier. Den mest fruktbare tilnærmingen er trolig å flytte fokus fra «en endelig produktvalidering til en kontinuerlig prosessvalidering» (Kvale og Brinkmann, 2009, s.253). Da flytter man fokuset på validitet over til å gjelde hele forskningsprosessen, fra valg av problemstilling til endelig rapportering. Askheim og Grennes (2010) argumenterer for det samme når de snakker om at den enkleste måten å evaluere en undersøkelses validitet på, er «å ta hele forskningsprosessen nærmere i øyensyn» (s. 24).

En måte jeg har prøvd å bedre validiteten i denne oppgaven på, er å bruke flere ulike spørsmål for å belyse forskningsspørsmålene, for å sikre at jeg fanger opp ulike dimensjoner ved forskningsspørsmålene. En annen måte man kan øke validiteten på, er å bruke metodetriangulering der man kombinerer intervjuer med for eksempel deltakende observasjon og dokumentstudier. En svakhet ved mitt prosjekt er at jeg nok kunne kombinert intervjuundersøkelsen med andre typer datainnsamling. Samtidig er faren ved en slik utvidelse at analysearbeidet fort blir uoversiktlig.

4 ANALYSE

I dette kapittelet skal jeg se nærmere på de empiriske dataene som jeg har samlet inn. Jeg vil se hva dataene kan gi av svar på mine forskningsspørsmål. Analysen er delt i to deler som tar utgangspunkt i de ulike forskningsspørsmålene mine. Den første delen vil ta for seg hva kunnskapsarbeid er, og hvordan dette skiller seg fra andre typer arbeid. Den andre delen tar for seg om kunnskapsarbeidere motiveres på andre måter enn tradisjonelle arbeidstakere, og dermed trenger en annen type ledelse. Jeg gjør ikke noe skille mellom drøfting og presentasjon av materialet, men kommer kontinuerlig til å knytte materialet opp mot relevante teoretiske perspektiver. Tilslutt vil jeg forsøke å samle trådene fra analysekapittelet i en avsluttende diskusjon i kapittel fem.

4.1 Hva er en kunnskapsarbeider?

Som vist til i teorikapittelet, er det å ha tilegnet seg spesialisert ekspertise gjennom høyere utdanning et gjennomgående trekk for alle definisjoner av kunnskapsarbeidere. I forkant av intervjuet hadde informantene fått tilsendt et notat, der det stod det at jeg ville se på motivasjon av medarbeidere, - både med og uten høyere utdanning. I starten av hvert intervju presiserte jeg at med høyere utdanning mente jeg de med mastergrad eller høyere, spurte konkret hvor mange ansatte de ulike informantene hadde i sine respektive avdelinger, og hvor mange av disse som hadde mastergradsutdanning eller høyere. Resultatene er gjengitt i tabellen under.

Tabell 4: *Presentasjon av informantene med andel kunnskapsarbeidere i prosent.*

Informant	Totalt ansvar for	Med mastergrad	Uten mastergrad	Andel kunnskapsarbeidere
A	14 ansatte	3	11	25 %
B	12 ansatte	12	0	100 %
C	45 ansatte	2	43	7 %
D	12 ansatte	6	6	50 %

Tabellen viser at de fire lederne jeg intervjuet har et interessant spenn når det gjelder andelen kunnskapsarbeidere de har ansvar for. Hvis det er slik at det er store og markante forskjeller

mellom kunnskapsarbeidere og andre arbeidstakere, blir det spesielt interessant å sette svarene til respondent B opp mot svarene til respondent C, da den største kontrasten i datamaterialet befinner seg her.

Under intervjuene brukte jeg ikke begrepet kunnskapsarbeider, men informantene fikk både i forkant og underveis i intervjuet informasjon om hvordan jeg hadde avgrenset begrepet. For ikke å presse på dem min forståelse av begrepet, valgte jeg å stille et åpent spørsmål om hva de la i begrepet kunnskapsarbeider helt til slutt i intervjuet. Her er det spesielt interessant å se forskjellen i svarene til informant B og C, tatt i betraktning at informant B bare leder kunnskapsarbeidere, mens informant C har svært få kunnskapsarbeidere i staben.

Det kan være mange, ikke bare forskere. Jeg bruker ikke det begrepet, det at du produserer kunnskap versus ting. En som jobber i et departement er også kunnskapsarbeider, forskere er kanskje ekstremvarianten av kunnskapsarbeidere. Ja det vil jeg si, ekstremvarianten (informant B).

Vi er jo en kunnskapsbedrift, men jeg ville ikke sagt at de vi har snakket om her er det, bortsett fra noen, det er vanskelig (informant C).

Her ser vi at begge svarene er preget av at begrepet er flertydig og ikke har en avklart mening i informantenes egen arbeidshverdag. Informant B legger seg nært opp til en definisjon der arbeidets innhold er det avgjørende og der hennes ansatte utgjør «ekstremvarianten», siden de er forskere. Dette minner om definisjonen til Newell et al. (2009), som vektlegger at kunnskapsarbeid preges av teoretisk kunnskap, kreativitet og bruk av analytiske evner. Samtidig understreker informanten at det finnes gradsforskjeller, og at forskere tilhører en særegen kategori kunnskapsarbeidere. Et slikt syn stemmer også godt med den delen av litteraturen som påpeker at kunnskapsarbeidere er en heterogen gruppe der det er variasjoner på tvers av både bransjer og yrker (Davenport, 2005; Alvesson, 2004).

For informant C er bildet helt motsatt siden informanten erkjenner at virksomheten er en kunnskapsbedrift, men er usikker på om egne ansatte vil kunne beskrives som kunnskapsarbeidere. Kontrasten mellom svarene til informant B og C tyder på at å bruke utdanningsnivå for å skille kunnskapsarbeidere fra andre arbeidstakere, er en tilnærming som også gir mening i informantenes verden. Selv om utdanning ikke direkte sier oss noe om hvilken type arbeid de utfører, eller hvilket yrke de tilhører, er utdanning likevel et generelt tegn på en teoretisk og analytisk orientering, som dermed blir et godt indirekte mål for å skille kunnskapsarbeidere fra andre arbeidstakere.

Samtidig blir bildet mer komplisert hvis vi kobler inn svarene til informant A og D, som begge har mange arbeidstakere, både med og uten mastergrad.

Det er et merkelig ord, men samtidig så skjønner jeg det. Det med analytiske egenskaper er ikke smittsomt. Du må du faktisk lære deg. Hvis du skal få en viss form for analytisk kompetanse og ferdigheter så må du ha vært gjennom en mastergrad. Det å analysere situasjon og komme med anbefalinger kan du ikke sette hvem som helst til (informant A).

Det har jeg lurt på, hva det egentlig er for noe. Alle mine medarbeidere er kunnskapsarbeidere, tenker jeg, vet ikke hvem som ikke er det i dagens samfunn? Det er mer eller mindre, en med en analytisk evne og kreativitet, den varierer en del, noen er mer kunnskapsarbeidere enn andre. De som kan resonnerer seg frem, det er forskjell på mine, men jeg vil ikke si at de ikke er kunnskapsarbeidere. Hvem som helst kan ikke ta den jobben. Men det er en forskjell på kunnskapsnivået, hvis vi ser på de ulike analytiske evnene (informant D).

Svaret fra informant A kan gi inntrykk av at informanten støtter oppunder den forståelsen jeg har gitt av begrepet. I likhet med informant C, kobles kunnskapsarbeid til teoretiske og analytiske ferdigheter. Det som ikke fremgår av sitatet, er at informanten tidligere i intervjuet avviste at det var relevant å skille mellom de som hadde mastergrad og ikke, fordi den viktige forskjellen i dennes seksjon gikk mellom de som drev med administrasjonsarbeid og de som drev med utviklingsarbeid. Her blir det altså mer relevant å skille mellom arbeidets innhold, og ikke utdanningsnivået blant de ansatte. Dette peker på svakheten med den forenklete inndelingen jeg har valgt, for det er åpenbart at det finnes ansatte med mastergrad som også utfører utpreget rutinearbeid i virksomheten jeg studerer.

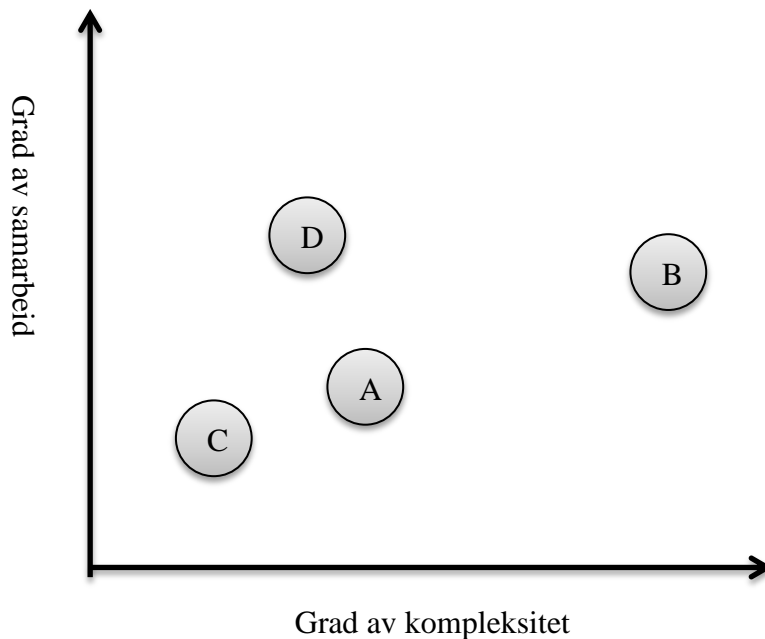
Svaret til informant D er beslektet med perspektivet der man betrakter alle former for arbeid der man i noen grad bruker en del kunnskaper som kunnskapsarbeid. Hislop (2008) kritiserer de vanligste definisjonene av kunnskapsarbeid for være elitistiske, for å overdrive verdien av abstrakt og teoretisk kunnskap, - og å undervurdere verdien av praktisk og kontekstualisert kunnskap. I en studie av ingeniører understreker han viktigheten av den kontekstuelle og lokale kunnskapen de besitter, og at denne ikke kan tilegnes gjennom formell utdanning. Det er sannsynlig at det er denne tause og kontekstuelle kunnskapen informant D sikter til, når denne sier at det er forskjeller mellom de analytiske og formelle kunnskapene blant informantens ansatte, men at informanten likevel vil klassifisere alle som kunnskapsarbeidere.

Svaret fra informant D er interessant, for det viser også hvordan begrepet kunnskapsarbeider kan være verdiladet og innebære en form for sosial lagdeling. Når man sier at noen er

kunnskapsarbeidere, sier man samtidig at noen ikke er det. Tatt i betraktning at kunnskap er noe samfunnet verdsetter, vil de fleste av oss ønske å identifisere oss med denne gruppen. Spesielt setningen: «det er forskjell på mine, men jeg vil ikke si at de ikke er kunnskapsarbeidere. Hvem som helst kan ikke ta den jobben» sier oss at begrepet kunnskapsarbeider et verdiladet begrep, der det å falle utenfor kategorien er mindre attraktivt. Å spørre om noen er kunnskapsarbeidere, blir da litt som å spørre folk om hvilken sosial klasse de tilhører, hvor gjerne ønsker å tilpasse begrepet til å inkludere dem selv. En meningsmåling utført av Synovate i 2009 der man spurte hvilken sosial klasse folk tilhørte, svarte mer enn to av tre nordmenn at de tilhørte middelklassen (Snoen, 2009). Selv et flertall av ufaglærte arbeidere, og de med lav inntekt foretrakk å plassere seg i middelklassen.

4.1.1 Kunnskapsarbeid i kontekst

Selv om utdanning kan fungere som en god grovinndeling for å skille kunnskapsarbeidere fra dem som ikke er det, er utfordringen at kunnskapsarbeid foregår i en gitt kontekst, der rammebetingelsene kan være veldig forskjellige. Derfor inneholdt intervjuguiden en rekke spørsmål som hadde som formål å finne ut hva som karakteriserte arbeidet i avdelingene til de ulike informantene. Utgangspunktet for disse spørsmålene var Blackler (1995) og Davenports (2005) typologier over kunnskapsarbeid, som ble presentert i teorikapittelet der man forsøker å kategorisere ulike typer kunnskapsarbeid i forhold til graden av kompleksitet og samarbeid. Tabellen oppsummerer de viktigste kjennetegnene på arbeidet som foregår i de ulike informantenes avdelinger inn i denne typologien (Davenport, 2005).



Figur 1: Presentasjon av avdelingene i Davenports (2005) typologi. (Kilde: Forfatterens egen konstruksjon).

Som vi ser i figur en, skiller informant B seg ut med den mest kunnskapsintensive avdelingen. Arbeidet som foregår her, ligger nært opp til den typen kunnskapsintensivt arbeid Davenport (2005) betegner som «expert model». Her er arbeidet basert på individuell dømmekraft og ekspertise, og her produserer man ny kunnskap fremfor å ta i bruk eksisterende kunnskap. Dette står i sterkt kontrast til avdelingen til informant C, som ligger innenfor det Davenport (2005) betegner som «transaction model». Her er arbeidet rutinepreget og lite kunnskapsintensivt. Avdelingene til informant A og D befinner seg mer i mellomkategorier, der avdelingen til informant D tenderer mot det Davenport (2005) kaller «integration model». Her er også arbeidet rutinepreget og mulig å formalisere, men man er i større grad avhengig av samarbeid og koordinering på tvers av virksomheten.

Det interessante med denne oversikten er at den viser det spennet man kan ha i graden av kunnskapsarbeid innenfor samme virksomhet. Så når virksomheten i sin egen HR-strategi betegner seg selv som en «kunnskapsorganisasjon» så kan det være grunn til å understreke at kunnskapsintensiteten varierer sterkt mellom de ulike avdelingene i virksomheten. Oversikten viser også at det er ganske sannsynlig at noen av dem som jeg i intervjustudien har gruppert som kunnskapsarbeidere, driver med ganske rutinepreget arbeid og har få oppgaver knyttet til analyse og problemløsning.

4.1.2 En byråkratisk kunnskapsorganisasjon

En annen måte å klassifisere kunnskapsarbeid på er å se på de organisatoriske rammebetingelsene kunnskapsarbeiderne jobber under. Hvis vi tar utgangspunkt i Lowendahls (1997) typologi over kunnskapsintensive bedrifter ser vi at virksomheten i min intervjustudie er sammensatt.

Tabell 5: Plassering av informantene i Lowendahls(1997) typologier.

Informant	Grad av kompleksitet	Grad av samarbeid	Kjennetegn på kvalitet
A	Administrative oppgaver med faste prosedyrer, men noe utviklingsarbeid	De fleste jobber selvstendig	Fornøyde kunder
B	Analytisk og problemløsningsorientert. Ingen faste rutiner	De fleste er tilknyttet prosjekter, men jobber også mye alene.	Publisering i et anerkjent tidsskrift
C	Rutinepreget arbeid med skiftordninger.	Selvstendig arbeid, men ønsker mer teamarbeid.	Å holde tidsfrister. Nøyaktighet og flid. Fornøyde kunder
D	Mest rutinearbeid, men også noen som jobber kreativt utviklingsorientert	Både team og selvstendig arbeid. Mye koordinering på tvers i organisasjonen.	Å holde tidsfrister og lage ting som oppleves som relevant for kundene.

(Kilde: Forfatterens egen konstruksjon).

Tabell 5 viser at både informant A, C og D er kundestyrte, jobber stort sett individuelt og har mange tidsfrister å forholde seg til, noe Lowendahl (1997) mener er typisk for revisjons og advokatfirmaer. Samtidig jobber avdelingen til informant B analytisk og problemløsningsorientert, og måler kvaliteten sin i hvor prestisjetunge tidsskrifter de klarer å publisere forskningen sin i. Virksomheten jeg studerer har dermed svært ulike rammebetingelser for kunnskapsarbeid, og vil derfor bli mer utfordrende å lede, hvis vi antar at konteksten påvirker hvilke former for ledelse som til enhver tid er mest effektiv. Å ha en felles HR-tilnærming for en så kompleks virksomhet, kan fort føre til at man treffer blink i forhold til noen grupper, men bommer overfor andre.

En sentral rammebetingelse som gikk igjen i intervjuene, er spenningsforholdet mellom å være en kunnskapsorganisasjon og samtidig være underlagt offentlig forvaltning. Når jeg spurte informantene om de ansattes autonomi, vektla alle mulighetene for hjemmekontor og fleksible løsninger, men når det kom til beslutninger, pekte både informant A, C og D på hvordan byråkratiet la sterke begrensninger på de ansattes autonomi.

De kan bestemme i stor grad, men innenfor lov og forvaltningsrett. Mye er brukerstyrt, vi er til stede for andre (informant A).

De ansatte tar en del beslutninger. Vil ikke bruke ordet beslutninger, men heller si at de gjør egne vurderinger (informant C).

Nei det er ikke sånn vi jobber. De tar ikke beslutninger som har betydning, de har stor frihet til å utforme, men beslutningen på om vi skal gjennomføre et prosjekt, ligger ikke hos meg heller, det er ledelsen (informant D).

Autonomi handler om både frihet til å planlegge arbeidet, frihet til å velge arbeidsmetode og frihet til å ta beslutninger (Morgeson og Humprey, 2006) og her er det tydelig at informant A, C og D ikke arbeider innenfor rammer som gir dem frihet til å la de ansatte ta beslutninger.

Dette står i kontrast til de ansatte til informant B, som understreket at de ansatte hadde «stor frihet til å ta egne beslutninger». Medarbeiderne i denne avdelingen har stor frihet til å velge hvilke prosjekter de ønsker å engasjere seg i, og hvem de ønsket å samarbeide med. Dette stemmer godt overens med litteraturen på kunnskapsarbeid, der det fremheves at kunnskapsarbeidere ofte har mer autonomi enn andre arbeidstakere, og at de ofte besitter mer kompetanse på feltet de jobber med, enn de som leder dem. Informant B understreket at det ikke alltid var så lett å kontrollere kvaliteten på arbeidet i seksjonen fordi «det er mange som er bedre enn meg på mange ting».

I litteraturen om kunnskapsarbeid blir byråkrati fremhevet som hemmende for kunnskapsarbeid. Newell et al. (2009) viser til Mintzberg (1979) sin studie, som konkluderer med at på arbeidsplasser preget av problemløsning og kreativitet, er adhokrati den beste formen for organisering av kunnskapsarbeidere. Utfordringen for mine informanter er at det er helt klare grenser for hvor mye autonomi de kan gi sine medarbeidere. Så selv om de skulle ha medarbeidere med mastergrad og stor evne til å tenke analytisk og kreativt, kan de ikke bare plassere dem i et team sammen med lignende medarbeidere og be dem komme opp med en original løsning. Informant A uttrykte at «vi må av og til ha kreative løsninger, men kreativitet er farlig». Informant A ga også uttrykk for at kreativitet var noe som ikke passet inn i virksomheten, fordi man jobbet innenfor et svært komplisert lov- og avtaleverk, og at det dermed var lite rom for nytenkende initiativ.

Siden offentlig forvaltning er underlagt formelle krav til saksbehandling og rutiner, speiler dilemmaet til informant A, C og D en generell utfordring for offentlig sektor når det gjelder å tiltrekke seg kunnskapsarbeidere. Hvis kunnskapsarbeidere generelt trives best med høy grad

av autonomi, flate organisasjonsstrukturer og teamarbeid, er dette vanskelig å realisere i et departement eller direktorat. De fleste studier viser også at byråkrati virker hemmende for kunnskapsarbeideres motivasjon og moral. En studie av Robertson og Swan (2004) viser at kunnskapsbedrifter som vokser, ofte innfører mer byråkratiske organisasjonsstrukturer og dette fører igjen til redusert produktivitet og sviktende motivasjon blant kunnskapsarbeiderne. Baron et al. (2001) sin studie av 173 teknologiselskaper i Silicon Valley, viser at bare seks prosent av disse organiserer seg som byråkratier.

Virksomheten jeg studerer kan dermed best beskrives som en byråkratisk og kundeorientert kunnskapsorganisasjon, men dette er konstruksjon som nødvendigvis skaper spenninger siden kunnskapsarbeid og byråkrati ikke alltid lar seg forene. Informant B var også tydelig på at byråkratiet tidvis skapte dårlige rammer for kunnskapsarbeid:

Jeg blir umotivert hvis det blir for mye byråkratiske rammer. Vi er en forskningsorganisasjon i byråkratiet, og av og til føles det som vi er her på nåde, og at noen synes vi ikke burde være her. Vi blir nesten motarbeidet når rammene blir for byråkratiske og ikke tilrettelagt forskningen (informant B).

4.2 Ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere

Det er store kontraster i konteksten og kunnskapsintensiteten på arbeidet som gjøres i avdelingene til mine fire informanter. Et av de store spørsmålene i litteraturen om kunnskapsarbeidere og kunnskapsledelse, er hvorvidt kunnskapsarbeidere er mer drevet av indre motivasjon enn andre arbeidstakere, og derfor blir avhengig av andre former for ledelse. Videre antar denne teorien at sterkt fokus på ytre motivasjon kan være ødeleggende for den indre motivasjonen. Det er derfor interessant å se nærmere på hva de fire informantene tenker om sin egen og sine ansattes motivasjon, og om det er mulig å identifisere forskjeller som knyttes til graden av kunnskapsarbeid.

Det er viktig å understreke at alle mine informanter kan karakteriseres som kunnskapsarbeidere etter den definisjonen jeg har valgt, selv om de har varierende antall kunnskapsarbeidere i avdelingene de leder. I tillegg er det interessant å merke seg at når man spør dem åpent om hva de legger i motivasjonsbegrepet, svarer de ganske likt.

Det er et litt vanskelig ord, det er å ha lyst å gjøre jobben sin. Det å skjønne sin rolle kan gi hvem som helst motivasjon (informant A).

Det er knyttet til lyst, det har jeg lyst å gjøre, samtidig som det har en anerkjennelse i det, ikke at det høres gøy ut, men at man blir motivert av.. både muligheter som ligger der fremme, og hva man kan oppnå av resultater (informant B).

Det skal være gøy å gå på jobb, at man ønsker å gå på jobb. På å ha arbeidsglede, være med å bidra til å dra lasset og tenke at det gjør en forskjell (informant C).

Det er lyst til å, en indre lyst til å gjøre en god jobb og levere og det er viktig, definitivt viktig for å oppnå resultater. Uten motivasjon er det tungt å jobbe, det blir grått og trist (informant D).

Det er interessant å legge merke til at alle informantene berører punkter som er nært knyttet til indre motivasjon. Når vi er indre motivert, er handlingen styrt av de interessene vi selv har, og tilliten vi har til oss selv (Lillemyr, 2007). Aktiviteter vi beskriver som gøy eller lystbetont er typisk indremotiverte aktiviteter og alle informantene trekker frem at motivasjon for dem er knyttet til lyst, mens ingen nevner ytre belønninger som ros eller lønn. Samtidig er flere av informantene inne på at motivasjon hører sammen med anerkjennelse, eller det å være knyttet til et sosialt felleskap. Sistnevnte stemmer også godt overens med Self Determination Theory (SDT) som fremhever behovet for tilhørighet som et grunnleggende menneskelig behov. Derfor er det viktig at ledere involverer seg emosjonelt i sine medarbeidere (Lillemyr 2007, s. 204).

Indre motivasjon handler om at vi motiveres av at jobben er spennende og interessant i seg selv, mens ytre motivasjon handler om at vi gjør jobben vår utelukkende for å oppnå ytre belønninger som lønn, skryt eller en forfremmelse. Her ligger altså kilden til motivasjonen utenfor selve jobbaktiviteten, og er i stedet knyttet til resultater. Lederne jeg intervjuet er ganske klare på at deres egen motivasjon er indrestyrt, der lyst står sentralt, men da jeg spurte dem om hva de trodde deres ansatte ble mest motivert av, ble bildet litt mer sammensatt:

De motiveres av å tilfredsstille kunden (informant A).

De motiveres av å jobbe i et miljø med fin dynamikk og at folk uttrykker det er gøy. De motiveres av at vi får til noe for eksempel at vi får inn søknader. De motiveres av at andre får inn artikler (informant B).

De motiveres av tilstedeværelse og litt påskjønnelse (informant C).

Når vi har klart å levere bra og gjerne etter de har jobbet sammen på et prosjekt. De motiveres av anerkjennelsen og følelsen og gjøre en god jobb og de motiveres av samarbeid. Noen motiveres helt klart av lønn og opprykk, det hører sammen med anerkjennelsen (informant D).

Som vi ser, antar informantene at deres ansatte er langt mer preget av ytre motivasjon for arbeidet, enn hva gjelder dem selv. Informantene nevner kundetilfredshet, publisering av artikler, lønn, opprykk og påskjønnelse som viktige drivkrefter for de ansattes motivasjon. Riktignok blir også mer indrestyrte motiver som å ha det gøy, og følelsen av å gjøre en god jobb også nevnt, men det er likevel tydelig at informantene ser på medarbeiderne sine som mer ytrestyrt enn seg selv.

Funnene er i tråd med motivasjonsforskningen som peker på at mens vi forklarer vår egen motivasjon med motiver som at jobben er interessant og spennende, tror vi samtidig at andre trenger ytre stimulans for å gjøre en god jobb (Kuvaas og Dysvik, 2013). Kuvaas (2005) peker på at det i mange bedrifter, ofte finnes en tendens til å undervurdere hvilken betydning indre motivasjon har for økt innsats, trivsel og produktivitet. Heath (1999) forklarer fenomenet med at mens det er kun er oss selv som kan kjenne på våre indre motiver, ser vi samtidig bare ytre belønning når vi skal vurdere andres motiver. Dermed blir det enkelt og naturlig for oss å forklare andres motivasjon med ytre stimuli. Heath (1999) kaller fenomenet for en ytre incentivfeil.

Svarene overfor tyder på at lederne jeg intervjuet, ikke har et veldig reflektert forhold til hva som motiverer dem selv, sett i lys av hva som motiverer deres ansatte. En måte å få frem tydeligere refleksjoner, var å snu på spørsmålet og spørre hva de trodde motiverte deres ansatte minst. Som svarene viser, vender hovedfokuset tydelig tilbake til indre motivasjon:

Å ikke bli sett. At lederen hindrer dem i gjøre noe som er viktig og at man går inn i deres saker uten at man vet om det (informant A).

Usikkerhet om fremtiden blir man demotivert av. De uttrykker at de blir demotivert når man går av med pensjon uten at man blir erstattet. Vi føler vi blir få. Det er det mange som sier, å skape motivasjon for at ikke bare er en restgruppe (informant B).

Å bli avspist og få noe tredd nedover hodet der de ikke har vært med på prosessen (informant C).

At de ikke blir hørt, at de legger ned jobb forgjeves og at ting ikke blir tatt videre. Det er en del ting som skjer i toppledelsen som ikke henger sammen og så renner det ut i ikke noe (informant D).

Det går tydelig igjen i svarene at tiltak som reduserer anerkjennelse og autonomi virker demotiverende på medarbeiderne. I forbindelse med informant Bs besvarelser, bør det nevnes at dennes svar nok er preget av at avdelingen på det aktuelle tidspunkt nylig, hadde vært

gjennom en krevende prosess. Først hadde det vært snakk om å legge ned hele avdelingen, men etter mye motstand var blitt omgjort. En slik prosess bryter også med forestillingen om kunnskapsarbeidere som en privilegert gruppe på arbeidsmarkedet, som har større forhandlingsstyrke overfor arbeidsgiver enn andre grupper (Newell et al., 2009, s.126). Analyser av kunnskapsarbeidere viser at det er viktig å skille mellom ulike grupper når man snakker om forhandlingskraft på arbeidsmarkedet, mens i faglitteraturen tas det tidvis for gitt at det er slik. Det er lite som tyder på at forskere har en spesielt privilegert posisjon på arbeidsmarkedet i dagens Norge.

Deci og Ryan (2002) viser til at det er særlig tre metodiske prinsipper ledere kan benytte seg av, for å støtte oppunder indre motivasjon blant ansatte. Støtte selvstendighet, klargjøre mål og forventninger og- vise at medarbeideren betyr noe på arbeidsplassen. Generelt kan man si at dersom ledere ønsker seg selvstendige mennesker som er trygge på egen kompetanse, bør man praktisere en anerkjennende væremåte (Lillemyr, 2007). Alle eksemplene informantene gir på hva de tror reduserer medarbeiderens motivasjon, bryter på ulike måter med overnevnte prinsipper, der det å ikke bli sett, både som medmenneske og kompetent medarbeider er et gjennomgangstema. Detaljstyring, overdreven kontroll og manglende medvirkning blir også i forskningslitteraturen fremhevet som faktorer som bidrar til redusert indre motivasjon (Kuvaas og Dysvik, 2013). Her er det grunn til å minne om at teorien om selvbestemmelse er en generell teori om menneskelig motivasjon, og informantens svar tyder på at teorien har generell forklaringskraft når det gjelder menneskelig motivasjon.

4.2.1 Anerkjennelse som sentralt funn

Et poeng som ytterligere understreker at teorien om selvbestemmelse har generell verdi, er at det menneskelige behovet for anerkjennelse er et gjennomgående funn i intervjustudien. Informantene kom gang på gang tilbake til dette temaet, både når jeg spurte dem om motivasjon generelt og hvordan de selv jobbet med motivasjon. Siden kunnskapsarbeideren i litteraturen fremstilles som mindre avhengig av støtte fra ledelsen, skulle man kunne forvente at anerkjennelse er mindre viktig for denne typen arbeidstakere. I møte med informantene angående spørsmål knyttet til anerkjennelse generelt var det ting som pekte i den retningen:

Jeg er innom mine ansatte i løpet av en uke[...] Jeg tror det er viktig. Det er viktig for motivasjonen. Men de har så mye egendriv, jeg tror ikke jeg kan motivere så veldig, men jeg

kan legge forholdene til rette. De har veldig egendriv, de diskuterer mye med meg, så gjør de som de vil. Egenmotivasjon er viktig (informant A).

Det er ikke så veldig viktig, det ligger mer i de får det publisert. Det hjelper ikke at jeg synes det er bra, når det kommer til tidsskriftet og de gir tommelen ned (informant B).

Det er viktig, de ønsker å bli sett og hørt[...] både på individ og gruppe nivå. Det er viktig å være synlig, like viktig å bli sett i en kaffekrok og ikke i en arbeidsoppgave, kanskje mer viktig (informant C).

Det varierer men den betyr mer enn hva jeg tror, jeg tror den betyr ganske mye. Ja, det virker nok inn på motivasjonen (informant D).

Her ser vi at informant B skiller seg ut, med begrunnelsen at det uansett er ytre faktorer som til syvende og sist avgjør kvaliteten på arbeidet i avdelingen. Det hjelper ikke alltid at informant B roser sine medarbeidere, når artikkelen de jobber med blir avvist av et prestisjetungt tidsskrift. Dette kan tyde på kunnskapsarbeideren ikke er så ensidig indre motivert, som mye av litteraturen hevder. For forskere er publikasjoner i tidsskrifter det endelige beviset at de har lykket, så selv om prosessen frem mot resultatet er grunnleggende indremotivert, er de til syvende og sist avhengig av ytre motiver som publikasjoner i kjente tidsskrifter og anerkjennelse fra forskerkolleger. Dermed blir forskeren en skikkelse som minner mer om den Zucker og Darby (2004) presenterer som drives av indre motivasjon, men som også verdsetter ekstern anerkjennelse i form av forskningspriser og prosjektstøtte.

Samtidig er det interessant å legge merke til hvor sterkt informant A, C og D fremhever anerkjennelse som motivasjonsstrategi. Informant A understreker at til tross for at mange av de ansatte er indremotivert, bruker informanten mye tid på å oppsøke dem og diskutere med dem, og tror dette virker positivt for motivasjonen deres. Informant C, som har færrest kunnskapsarbeidere blant sine ansatte, går langt i å antyde at anerkjennelse er en generell motivasjonsstrategi som ikke trenger å være direkte knyttet til arbeidsoppgaver. Informant D bar preg av å ikke ha tenkt så grundig igjennom anerkjennelse som motivasjonsstrategi, men reflekterte rundt dette i løpet av intervjuet, og kom gradvis frem til en erkjennelse om at dette var viktigere enn tidligere antatt. Informant D fortalte også en interessant historie, der informanten i forbindelse med et seminar bestemte seg for å forberede noen ord til hver enkelt medarbeider, og var usikker på om dette kom til å bli flaut. Informanten ble overrasket over hvor positive tilbakemeldingene på dette var, og flere ansatte understreket hvor viktig det hadde vært at anerkjennelsen også kom foran kollegene.

Hvor sentralt anerkjennelse er for motivasjonen ble enda tydeligere da jeg ba informantene om å gi eksempler om hvordan de selv jobbet med å motivere sine medarbeidere. Igjen ble fokuset dreid over på indre motivasjon, og bare en av informantene nevnte belønning som virkemiddel:

Mennesker er opptatt av å bli sett, en vesentlig faktor. Vi er tre år, det er ingen for skjell om du har mastergrad eller ikke [...] det å bli sett, han ser meg, SE MEG! (informant A).

Vi er enkle mennesker, vi trenger ros og anerkjennelse. Det som kjennetegner en forsker er indre motivasjon, i seg selv, som ikke handler om hva du får fra andre. Det er ikke bare det, men en anerkjennelse der fremme, man vil bli sett (informant B).

Gi klapp på skulderen, så fin du er på håret, det trenger ikke være noe med arbeidsoppgavene, men at de føler de blir sett (informant C).

Jeg prøver å bruke positive virkemidler, jeg har fokus på hvor langt vi er kommet, istedenfor hvor mye i har igjen, det har jeg har brukt aktivt er lønnsopprykk for å motivere (informant D).

Her er det spesielt interessant å merke seg svaret fra informant B, som understreker at til tross for at forskere er indremotiverte, har de et sterkt behov for ros og anerkjennelse. Dette står i kontrast til Davenports (2005) spissformulering, om at å lede kunnskapsarbeidere handler om å «hire smart people and leave them alone». Det at kunnskapsarbeidere har større behov for autonomi for å utføre jobben sin, betyr ikke nødvendigvis at de har mindre behov for anerkjennelse og støtte fra ledelsen enn andre arbeidstakere. Informant A, som hadde jobbet som leder flere steder, understreket også at behovet for anerkjennelse er universelt, og poengterte at dette gjaldt i like stor grad for professorer, som for folk uten høyere utdanning.

Her er det viktig å understreke at teorien om selvbestemmelse vektlegger at lederen både skal støtte autonomi og vise at medarbeideren er viktig, for å understøtte den indre motivasjonen (Lillemyr, 2007). Å bry seg om medarbeidere blir dermed et viktig prinsipp for å skape selvstendighet. Men som jeg viste i teorikapittelet, er litteraturen om kunnskapsarbeidere litt ensidig opptatt av autonomi som en kilde til indre motivasjon, og virker mindre opptatt av hvordan det å bry seg om og vise omsorg for medarbeidere også er en viktig kilde til indre motivasjon.

At anerkjennelse har generell verdi som motivasjonsstrategi, ser vi av svaret til informant C. I denne avdelingen, finnes det kun har syv prosent kunnskapsarbeidere, og enheten er preget av

mye rutinearbeid. Likevel er informanten overbevist om at anerkjennende væremåte er den beste måten å skape motivasjon blant sine ansatte på. Informant D fremstår som den av de fire informantene som har mest tro på ytre motiverte strategier, og nevner eksplisitt lønnsforhøyelse som en motivasjonsstrategi. Samtidig er den andre strategien informant D nevner, klart knyttet til indre motivasjon – nemlig å fokusere på hvor langt man har kommet, og klargjøre hvor man skal, har jo nettopp å gjøre med klargjøring av mål og forventninger, ett av Deci og Ryans (2002) tre prinsipper for å skape indre motivasjon.

Informantenes besvarelse viser hvor krevende det er å lage et skarpt skille mellom kunnskapsarbeidere og andre arbeidstakere på hvordan de motiveres. De fleste motivasjonsteorier har som utgangspunkt at det finnes en del grunnleggende menneskelige behov som må tilfredsstilles dersom vi skal bli motivert. Mange av disse teoriene testes også først ut på barn og skoleungdom, der antagelsen er at de er ganske like, og motiveres på samme måte. Svaret på forskningsspørsmålet mitt om kunnskapsarbeidere motiveres på andre måter enn andre typer arbeidstakere, vil da fort dreie seg mer om gradsforskjeller og kontekstuelle forskjeller enn skarpe skiller. En viktig forskjell i denne sammenheng kan være graden av autonomi de tildeles av arbeidsgiver, som vi i det følgende skal se nærmere på.

4.2.2 Kontroll og autonomi som motivasjonsfaktorer

At kunnskapsarbeidere trenger, og har større autonomi enn andre arbeidstakere, er en gjennomgående påstand i litteraturen om kunnskapsarbeidere og kunnskapsledelse. Davenport (2005) påpeker at kunnskapsarbeidere ikke liker å bli fortalt hva de skal gjøre, og at den høye graden av autonomi er nært knyttet til kunnskapsarbeidets natur og den privilegerte posisjonen de har i arbeidsmarkedet. Newell et al.(2009) peker på at kunnskapsarbeidere vanligvis ikke har strategisk autonomi i form av at de kan sette sine egne mål, men at de har stor operasjonell autonomi, som betyr at de har stor frihet når det gjelder å bestemme hvordan de skal nå mål.

Et annet aspekt ved autonomi, er teorien om selvbestemmelse, som sier at en leder som utøver mye kontroll og sanksjoner, vil bidra til å svekke medarbeidernes indre motivasjon - fordi man gjennom dette, ikke understøtter medarbeiderens autonomi.

En god del av spørsmålene i intervjuguiden, handlet derfor om å forsøke å kartlegge forholdet mellom autonomi og kontroll i avdelingene de fire informantene ledet. I analysens første del

så vi hvordan byråkratiets krav til hierarki, rapportering og tidsfrister i stor grad bidro til å redusere både den strategiske og operasjonelle autonomien til de ansatte hos informant A, C og D. Likevel understreket både informant A, C og D at deres ansatte hadde stor frihet innenfor hvordan de planla og brukte arbeidstiden sin, og at man sjelden sa nei hvis noen ville arbeide hjemme.

Dette står i en viss kontrast til informant B, som understreket at de ansatte nøy høy grad av både strategisk og operasjonell autonomi. Ansatte kunne sette sine egne mål i form av å engasjerte seg i prosjekter de hadde interesse for, og informanten understreket at det hadde liten hensikt å sette ansatte i gang med prosjekter de ikke var motivert for. Informant A hadde derimot tidvis det motsatte problemet, der utviklingsgrupper dro i gang prosesser som ikke var godt nok byråkratisk forankret, hvorpå informanten måtte bruke tid på dra dem «ned på jorden igjen». Informanten understreket også flere ganger at kreativitet ikke var noe som passet inn i avdelingen.

Informant A, C og D hadde heller ikke veldig sterke oppfatninger av hva som ville skje dersom de ansattes autonomi ble redusert, mens informant B var overbevist om at dette ville gå utover de ansattes indre motivasjon:

De ville mistet mye av den ekstra innsatsen man gjør, den er man avhengig av for å levere godt. Blir de mye styrt og kontrollert, så tenker jeg eller da er jeg redd for at den ekstra innsatsen man har forsvinner [...] man må være sin egen motor her, vist jeg skal si at du skal jobbe på et prosjekt som ikke han er interessert i, så vil personen nok ikke gjøre en god jobb, det er en hårfin balanse (informant B).

Den samme kontrasten mellom informant A, C, D på den ene siden, og informant B på den andre, var tydelig når det gjaldt både graden av og måten de kontrollerte arbeidet til sine ansatte på. Både informant A, C og D brukte mye tid både på å kontrollere kvaliteten på arbeidet, og på å få oversikt over hva de ansatte brukte tiden sin på. Informant D understreket at det nok ble i overkant mye kontroll til tider, og at dette nok kunne virke negativt på de ansattes motivasjon: «det med detaljstyring, det tror jeg ikke de liker så godt. Der må jeg ta meg sammen, det tror jeg ikke de finner motiverende». Informant A fremsto også som noe kontrollorientert, og brukte en del tid på utvikling av rapporteringsrutiner som ga oversikt over de ansattes tidsbruk. Informanten understreket også i løpet av intervjuet at det var en utfordring at enkelte ansatte «glemte at de hadde en sjef» og at det å motivere også handler om «å yte motstand».

Informant C hadde stor mulighet til kontroll, både fordi arbeidet på avdelingen var såpass rutinepreget, men også fordi avdelingen hele tiden fikk tilbakemeldinger fra oppdragsgivere på arbeidet som ble gjort. Informanten opplyste også at det var en del motstand blant de ansatte mot ytterligere kontroll i form av kundeundersøkelser. Samtidig understreket informanten at erfaringene med å tilby arbeidstakerne økt autonomi, ikke var gode. Informanten viste til prosjekter der de hadde prøvd å gi medarbeiderne økt autonomi, men som hadde endt med misnøye og sykemeldinger. Informant C hadde derfor konkludert med at «de vil ha rutine og vite hva de skal. Ikke noe forskjell fra dag til dag, de skal vite hva de går til. Det er tryggheten».

For informant B var det å kontrollere arbeidet til de ansatte en vanskelig balansegang mellom informantens behov for kontroll og de ansattes behov for autonomi. Informanten understreket at det ikke var mulig å bare gå rundt og spørre «hva gjør du nå?», men at den heller forsøkte å skaffe en slags oversikt over hva de ansatte drev med gjennom vennlig dialog.

Selv om informanten var den som skulle godkjenne alle rapporter avdelingen leverte fra seg, var det langt mindre kontroll her, enn i de andre avdelingene. Forklaringen kan være at mange av avdelingens ansatte hadde høyere kompetanse på flere felt, og disse ble ofte bedt om å kvalitetssjekke arbeidet. Informant B understreket også at å jobbe i et sterkt kunnskapsmiljø, satte andre krav til ledere «Det er vel litt i kjernen, at man skal lede folk som er klokere og bedre enn deg selv, så jeg kan ikke, jeg er ikke arbeidslederen på toppen som har alle svarene» (informant B).

Informant B opplevde også de ansattes sterke autonomi som en utfordring når man skulle sette i gang tiltak som leder. Særlig gjaldt dette ansatte som ikke dro inn nok penger på eksterne oppdrag. Dette var nært knyttet til at virksomheten over tid hadde fått mindre direktebevilgninger til forskning over statsbudsjettet, og nå var mer avhengig av ekstern finansiering. Spesielt var dette krevende i forhold til en del av de eldre arbeidstakerne.

Forholdet mellom kontroll og autonomi i virksomheten jeg studerer, ser ut til å ligge nært opptil det som blir beskrevet i faglitteraturen. Tendensen er klar i retning av at ansatte med den høyeste graden av autonomi, befinner seg i den mest kunnskapsintensive delen av virksomheten. Samtidig har jeg klassifisert 50 prosent av medarbeiderne til informant D, og 25 prosent av medarbeiderne til informant A som kunnskapsarbeidere. Dette betyr det finnes en rekke kunnskapsarbeidere i virksomheten jeg studerte, som opplever høy grad av kontroll

med arbeidet sitt, på samme måte som vi nok også vi i analysens første del fant en del kunnskapsarbeidere som nok driver rutinepreget arbeid.

4.2.3 Ytre motivasjon hos kunnskapsarbeidere

Som jeg viste til i teorikapittelet, er det et omstridt spørsmål om tiltak som skal styrke den ytre motivasjonen bidrar til å svekke den indre motivasjonen. Deci, Ryan og Koestner (1999) konkluderer med at det er stor fare for at overdrevent fokus på belønning og konkurranse kan ødelegge den indre motivasjonen. Samtidig peker Kuvaas og Dysvik (2013) på at ytre motivasjon kan være et godt virkemiddel for å øke produktiviteten, hvis arbeidet er monotont og rutinepreget. I intervjuguiden hadde jeg derfor lagt inn en del spørsmål som utelukkende konsentrerte seg om hvordan informantene mine som ledere brukte ytre motivasjon i arbeidet med å motivere sine ansatte.

Både informant A, B og D ga uttrykk for at lønn var svært viktig for de ansatte, og at de som ledere brukte dette bevisst for å vise hvilke medarbeidere de verdsatte, og samtidig anspore andre til økt innsats. Spesielt informant A og C ga uttrykk for at de hadde flere ansatte som ikke var fornøyd med lønnen sin. Særlig hos informant C var dette et mye diskutert tema. Informant A benyttet ofte muligheten til å gi lønnsforhøyelse utenfor de vanlige forhandlingene, og betegnet dette som «et fantastisk redskap». Informant C brukte lønnsoppgjørene som en form for kommunikasjon med avdelingen sin: «I lønnsoppgjøret differensierer jeg og viser hva jeg ønsker å ha satsing på. Det skal være noe å strekke seg etter for andre, da må du øke innsatsen. Jeg smører ikke utover» (informant C). Informant D ga uttrykk for at det var lite klaging på lønnen, men informanten ga uttrykk for at lønnsforhøyelse ble brukt veldig aktivt for å motivere medarbeiderne.

Hos informant B var bildet mer sammensatt, for her var publikasjoner viktigere enn lønn – «for det er slik man klatrer i academia». Informanten understreket at for forskere handler dette om å bli sett, og om følelsen av at andre synes det du driver med er interessant. Informanten fortalte videre at det å ikke få godkjent publikasjoner kunne føre til «en knekk for egoet» og være veldig sårt for ansatte. Informant B ga også uttrykk for at medarbeideren i avdelingen var klar over at andre med lignende kompetanse på andre arbeidsplasser hadde høyere lønnsnivå, og mente derfor at lønn ikke kunne være den avgjørende motivasjonskraften blant de ansatte. Samtidig pekte informanten på at det å få et ekstra lønnstrinn, kunne være et viktig symbol på ledelsens anerkjennelse, til tross for at det knapt virket inn på lønnen.

Når jeg spurte om konkurranse, var bildet forskjellig enn hva gjaldt på lønn. Her skilte avdelingen til informant B seg ut som den klart tøffeste og mest konkurranseorienterte:

Det er alltid konkurranse i en forskningsverdenen. Det er ikke så uttalt og man snakker ikke så mye om det. Det er et hakkespettsystem, for mange handler det om å komme på toppen. Vi er konkurransemennesker, kanskje mer enn andre (informant B).

Vi ønsker konkurranse, vi har jobbet med å få opp konkurranseinstinktet (informant C).

Konkurranse er ikke viktig i min avdeling (informant D).

Her er det lett å kjenne igjen Lines (2011) sin beskrivelse av kunnskapsarbeideren som en sammensatt skikkelse. På den ene siden drevet av indre motivasjon og jobbinnhold, og på den andre siden sterkt konkurranseorientert, og opptatt av ytre anerkjennelse. At man er mer opptatt av publiseringer enn lønn, endrer ikke på bildet av at ytre anerkjennelse og belønning er viktig. Informant B nevnte også at mange av de ansatte var aktive med sport og idrett, og mente at forskere generelt hadde en større tilbøyelighet til å drive med konkurransepregede aktiviteter på fritiden enn andre.

Mangelen på konkurranse i de andre avdelingene, kan trolig også skyldes at virksomheten jeg studerer leverer, en del unike tjenester på et marked med begrenset konkurranse, i tillegg til at mange av disse tjenestene brukes av den offentlige forvaltningen i Norge. Avdelingene til informant A, C og D er klart kundeorienterte, men de fremstår ikke som konkurranseorienterte. Dette illustreres ganske klart i eksempelet der avdelingen til informant D valgte å ikke gjennomføre en kundeundersøkelse, fordi de ansatte ikke ønsket det. Forskerne på avdelingen til informant D derimot, må forholde seg til et internasjonalt publikasjonssystem med tøff konkurranse fra andre forskere fra hele verden. Informant B fortalte også at hun kort tid etter å ha tiltrådt som leder av avdelingen, hadde inført en praksis på å sende ut e-post til alle medarbeiderne, hver gang noen hadde fått publisert noe i et tidsskrift. Hensikten var både for å gi anerkjennelse, synliggjør prestasjonen, samtidig som de andre ansatte skulle føle seg en del av et lag som fikk til positive ting.

Ingen av informantene problematiserte forholdet mellom ytre og indre motivasjon i særlig stor grad, men informant B og C - som ledet de to avdelingene med høyest andel kunnskapsarbeidere - virket begge mer bevisst på at overdreven kontroll og styring kunne virke negativt inn på den indre motivasjonen. Dette indikerer at nevnte problemstilling trolig er mindre relevant for arbeidsdagen til to andre informantene.

4.2.4 Indre motivasjon som flyt

En annen måte å undersøke forholdet mellom ytre og indre motivasjon hos kunnskapsarbeidere, er gjennom å bruke standardiserte spørreskjemaer. Kuvaas og Dysvik (2013, s.200) har til sin egen forskning brukt en rekke påstander som skal fange opp kjernen i definisjonen av indre motivasjon, det vil si at motivasjonen har sin kilde i selve jobben eller arbeidsoppgavene. De ønsket at påstandene skulle fungere like godt for både høye, middels og lavere nivåer av opplevd indre motivasjon. I intervjuguiden brukte jeg fem av de seks påstandene til Kuvaas og Dysvik (2013), og la dem frem for mine informanter. Jeg ba dem om å velge seg ut 3-5 medarbeidere de hadde ansvar for, og svare hva de hadde trodd de aktuelle medarbeiderne ville svart på påstandene. I etterkant av spørsmålene, spurte jeg dem så i hvilken grad de var sikker på at den medarbeideren de tenke på, ville svart slik. Informant B, mente å være helt sikker på en av de tre, og litt mer usikker på de to siste. Informant C var ganske sikker på svarene til alle de fem medarbeiderne.

Jeg har i tabellen under satt opp svarene til informant B, som har 100 prosent kunnskapsarbeidere i staben sin og informant C, som har syv prosent kunnskapsarbeidere blant sine ansatte. Hvis vi får frem den samme kontrasten her, som vi så i de kvalitative intervjuene over, så vi være ganske sikre på at kunnskapsarbeidere er mer indrestyrt enn andre typer arbeidstakere.

Tabell 6: Informant B sine svar om indre motivasjon. Totalt tre medarbeidere

Påstander	Enig	Nøytral	Uenig
Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har	1	1	1
Jeg føler at den jobben jeg gjør, er meningsfull	2	1	
Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min.	2		1
Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende.	1	2	
Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg.	2		1

Tabell 7: Informant C sine svar om indre motivasjon. Totalt fem medarbeidere.

Påstander	Enig	Nøytral	Uenig
Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har	5		
Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull	5		
Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min.	5		
Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende.		5	
Av og til blir jeg så inspirert av jobben min, at jeg nesten glemmer ting rundt meg.			5

Det er selvsagt flere metodiske utfordringer ved en slik fremgangsmåte. For det første ender man opp med svært få respondenter, til tross for at man forsøker å utvide utvalget ved å be informantene sette seg inn i en medarbeiders situasjon. Dessuten ba jeg dem ikke spesifisere om medarbeiderne de hadde valgt seg ut, hadde mastergrad eller ikke, noe som gjør det vanskeligere å tolke resultatene. Men siden informant B hadde 100 prosent kunnskapsarbeidere i sin avdeling og informant C hadde syv prosent, er det etter all sannsynlighet slik at vi her sammenligner en gruppe kunnskapsarbeidere med en gruppe som ikke er det.

Når vi ser på svarene fremtrer det et interessant mønster. Det er bare på de mest ekstreme målene på indre motivasjon at kunnskapsarbeiderne skiller seg fra gruppen hvor bare har syv prosent har master. Til påstanden «av og til blir jeg så inspirert av jobben at jeg nesten glemmer ting rundt meg», svarer informant C at alle de fem utvalgte medarbeiderne trolig ville være helt uenig i dette, mens for informant B antas det at to av tre medarbeidere er enig i påstanden.

Dette tyder på at det er ikke indre motivasjon i seg selv som skiller kunnskapsarbeidere fra andre typer arbeidstakere, men snarere graden av den. Det vil si at kunnskapsarbeidere oppnår høyere nivåer av indre motivasjon. Til en viss grad ble det bekreftet i de kvalitative intervjuene, der informant B pekte på at «akademikerne» er mer indrestyrt. Likeledes

understreket informant C at dem med høyere utdanning trengte mer variasjon, og fort kjedet seg når arbeidet ble rutinepreget.

Den typen indre motivasjon som er så sterk at man glemmer tid og sted, minner også om det Csikszentmihalyi (1996) kaller for «flyt». Han beskriver flyt som en følelse som befinner seg mellom angst og kjedsomhet, det vil si at oppgaven er godt tilpasset den kompetansen man har. Når man jobber i den såkalte flytsonen kan man få en intens følelse av velbehag, der bekymringer blåses bort, og man glemmer tid og sted (Lillemyr, 2007, s.200).

4.2.5 Læringsmotivasjon hos kunnskapsarbeidere

Siden kunnskapsarbeidere lever av kunnskap, skulle man forvente at de var positivt innstilt til læring på arbeidsplassen. Kinnear og Sutherland (2000) peker på at mulighetene for personlig utvikling er et av hovedmotivene for at kunnskapsarbeidere blir værende i jobbene sine. Her, som på mange andre spørsmål, var det en klar kontrast mellom informant B og de andre tre informantenes svar. Litt forenklet kan man si at jo færre kunnskapsarbeidere en avdeling hadde, jo mindre var interessen for kurs.

Informant A ga uttrykk for at det ikke var fritt frem for medarbeidere å delta på kurs. Dersom de ønsket dette, måtte det avklares med informanten, som så bestemte om kurset var hensiktsmessig for den ansatte. Informant A kunne også be utvalgte ansatte om å ta visse kurs, dersom informanten mente den ansatte hadde behov for det. Med andre ord hadde de ansatte lav valgfrihet med tanke på kurs og etterutdanning. Dette står i kontrast til situasjonen hos informant B:

Jeg sender aldri noen på noe de ikke vil. Jeg prøver å motivere for å være med på ting, for å få nettverk. Noen er veldig ivrig, og andre ikke. Blant de eldste maser jeg ikke, det er ikke snakk om å motivere, vil de gjøre de, så gjør de det. Er du 64 år, så har du tatt din beslutning for hva som skal være, men de yngre bruker jeg mer tid og ressurser på (informant B).

Dette er i tråd med strategien som anbefales av blant annet en studie av Vanthoroun et al. (2014) som peker på at det er en sterk sammenheng mellom indre motivasjon og dybdelæring, og at man derfor bør gi kunnskapsarbeidere valgfrihet med tanke på forhold til læring på arbeidsplassen. Å presse kunnskapsarbeidere til å delta i læringsaktiviteter de ikke er motivert i form av belønning eller negative konsekvenser, svekker kvaliteten på læringen (Vanthoroun et al., 2014)

For informant C var situasjonen tidvis motsatt, og informanten hadde store utfordringer med å få de ansatte til selv å ta initiativ til kurs. Når det ble innført nye rutiner, måtte alle ta obligatoriske kurs, manualer ble oppdatert, men mange ansatte klaget likevel over manglende opplæring. Informant C mente at den manglende interessen for kurs kunne være knyttet til høy alder og lav mestringsfølelse, og la vekt på at «den egenmotivasjonen har vi ikke hørt noe om».

Alder ble trukket frem som faktor som svekket viljen til læring på arbeidsplassen både av informant B og C. Det var tydelig at begge informantene tolket dette som et bevisst valg fra de eldre arbeidstakernes side, som de mente bunnet i manglende motivasjon eller evner. Lahn (2003) peker på at eldre arbeidstakere har lave interesse for læring på arbeidsplassen, ikke er et resultat av svekkede kognitive evner, men trolig mer forårsaket av lav selvtillit og de sosiale holdningene til eldre arbeidstakere i læringssituasjoner. Lahn (2003) påpeker at eldre arbeidstakere utgjør en skjult intellektuell kapital som kan utnyttes bedre enn i dag, men at negative holdninger fra arbeidsgiveres side, ofte hindrer dem i å få utnyttet denne kapitalen fullt ut. Det mine informanter tolker som manglende interesse, kan fra de eldre arbeidstakernes side, bare være et svar på det de tolker som vedvarende nedprioritering og liten tiltro til deres bidrag til virksomheten.

4.2.6 Trenger kunnskapsarbeidere en annen type ledelse?

Mot slutten av intervjuet spurte jeg informantene, om de mente at det var noe forskjell, på deres medarbeidere og andre medarbeidere i virksomheten, i måten man burde motivere og lede de ansatte på. Både respondent B, C og D mente at det fantes forskjeller, og at de med høyere akademisk utdanning nok løste oppgaver og ble motivert på andre måter enn de øvrige medarbeiderne. Informant B trakk frem at forskere nok er mer indremotivert, og at mange av de andre avdelingene må rapportere mer, og har kortere tidsfrister

Ja, de trenger ulik ledelse. Akademikeren har ofte en drivkraft i seg selv de motiverer seg selv, de engasjerer seg i oppgaver utenfor deres kjernevirksomhet(informant C).

Ja, de krever ulik ledelse. Jeg er akademiker selv og er ganske akademisk av meg. Det gjør at jeg synes det er enklere å snakke, jeg kan si ting til de som, det går ikke bare på høyere utdanning, men jeg har en gruppe der jeg ikke når frem(informant D).

Informant C var den som hadde de klareste oppfatningene om disse forskjellene, noe som nok kan skyldes at det var den informanten som hadde lavest andel kunnskapsarbeidere blant sine

ansatte, og som nok hadde reflektert mer rundt disse skillene. I tillegg til å betegne akademikere som mer indremotivert, mente også informant C at akademikere motiveres av variasjon, og ikke blir stimulert av tryggheten som ligger i rutinearbeid. Informant B beskriver skillet mer som en kulturkløft, der informanten hadde grupper av medarbeidere som er vanskelig å nå frem til. Det var spesielt utviklingsoppgaver som var vanskelig å sette ut til dem som ikke hadde høyere utdanning, men informanten understreket også at «jeg tror ikke de motiveres så forskjellig, de er opptatt av anerkjennelse, samarbeid og sånn. Men de tenker nok litt annerledes på hvordan de løser en oppgave»(informant B).

Det er viktig å understreke at alle mine informanter er akademikere med mastergrad eller mer som høyeste utdanning og at intervjuene derfor også speiler hvordan denne gruppen ser på dette skillet. Hvis man hadde intervjuet også en del av dem som ikke ble klassifisert som kunnskapsarbeidere i de ulike avdelingene, kunne bildet fort sett annerledes ut. Samtidig er det interessant at man på tvers av avdelinger med ganske ulik utdanningssammensetning blant de ansatte, mener at det er forskjell i hvordan medarbeidere med høyere utdanning bør motiveres og ledes, sammenlignet med dem uten høyere utdanning.

Dette tyder på at operasjonaliseringen av begrepet kunnskapsarbeidere jeg valgte i intervjustudien, gir mening i respondentenes sosiale virkelighet, der utdanning heller enn konkrete arbeidsoppgaver og avanserte typologier, er grunnlaget for å skille kunnskapsarbeidere fra dem som ikke er det.

5 Ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere – en diskusjon

Utgangspunktet for denne oppgaven var et spørsmålet om kunnskapsarbeidere er en ny type arbeidstakere som krever en annen tilnærming til motivasjon og ledelse. Utifra dataene jeg har analysert i denne intervjustudien er svaret på forskningsspørsmålene både ja og nei. I denne delen vil jeg forsøke å sette resultatene fra analysedelen i et litt større perspektiv og diskutere resultatene mine opp mot konkrete utfordringer når det gjelder å lede og motivere kunnskapsarbeidere.

5.1 Hvor mange kunnskapsarbeidere finnes det?

I analysens første del viste jeg hvordan ulike definisjoner av kunnskapsarbeidere gjør fenomenet kunnskapsarbeid vanskelig å avgrense og studere. Sandvik (2011b) peker på at mangelen på en entydig definisjon, har gjort kunnskapsarbeid vanskelig å forske på, både konseptuelt og empirisk. Et ytterligere kompliserende element som kom frem i intervjustudien min er at begrepet er verdiladet, der det å falle utenfor kategorien kunnskapsarbeid kan være forbundet med sosial stigmatisering.

Selv om utdanning ikke direkte måler om man driver kunnskapsarbeid eller ikke, viser studien min at utdanning er en god indikator på potensialet for å drive med kunnskapsarbeid, og at utdanning er det skillet respondentene griper til når de skal snakke om forskjellen mellom dem som er kunnskapsarbeidere og dem som ikke er det. Når informantene ble spurt om de mente at noen av medarbeiderne trengte ulik form for ledelse, viste flere av dem til skillet mellom dem som er akademikere og dem som ikke er det.

Å bruke utdanning som indikator for kunnskapsarbeid kan også bidra til å klargjøre den ofte litt forvirrede debatten om hvor mange kunnskapsarbeidere som finnes. Davenport (2005) argumenterer for at mellom 25-50 prosent av arbeidsstyrken i moderne økonomier, kan klassifiseres som kunnskapsarbeidere. Disse estimatene er ofte bygget på at man slår sammen antallet som er tilknyttet ulike yrkeskategorier som man mener er kunnskapsintensive. Hislop (2013) viser til flere studier som opererer med tall der opp mot 50 prosent av arbeidstakerne jobber med kunnskap og informasjonshåndtering.

Den definisjonen jeg har brukt i denne oppgaven, gir også et bilde av at antallet kunnskapsarbeidere i Norge har økt betraktelig, men at gruppen har et langt mer beskjent omfang enn hva andre studier antyder. I 1980 var det omtrent 75.000 personer i Norge som hadde mer enn fire år høyere utdanning, mens i 2013 hadde andelen økt 316.000. Det vil si at ca 9,1 prosent av den norske befolkningen vil kunne klassifiseres som kunnskapsarbeidere etter den definisjonen jeg har valgt (SSB, 2014).

Utfordringen med klassifiseringer som forsøker å fastslå andelen kunnskapsarbeidere på bakgrunn av yrkesstatistikk og jobbinnhold, er at kategoriene blir veldig brede og upresise. I analysedelen viste jeg at det var store forskjeller på kunnskapsintensiteten i arbeidet i de fire avdelingene som informantene mine ledet. Samtidig er inndelingen ganske upresis og omtrentlig, selv når man gjør den på organisasjonsnivå. I stedet for å operere med avanserte typologier for kunnskapsarbeid, antyder intervjustudien min at det en mer fruktbar retning for videre forskning å se på hvordan ulike utdanningsgrupper skiller seg med hensyn til jobbmotivasjon, forventninger til ledelse og oppfølging på arbeidsplassen.

5.2 Kunnskapsarbeiderens sårbarhet

I faglitteraturen fremstilles kunnskapsarbeiderne ofte som er veldig sterk og selvbevisst gruppe som har større makt over sin arbeidsgiver, enn andre grupper (Davenport 2005; Newell et al., 2009). Et godt eksempel er Goffee og Jones (2007) som i artikkelen *Leading Clever People*, fremstiller kunnskapsarbeiderne som en gruppe som kjenner sin egen verdi, forakter hierarki og ikke ønsker å bli ledet. De mener også at kunnskapsarbeidere kjeder seg fort og krever direkte tilgang til sjefen.

Studien min nyanserer dette bildet en del, og viser et bilde av kunnskapsarbeiderne som en mer sammensatt og sårbar gruppe, enn det faglitteraturen gir inntrykk av. Informant B som kun hadde kunnskapsarbeidere i sin avdeling, ga uttrykk for at dennes avdeling ikke hadde noen opphøyd rolle i virksomhet og hadde opplevd mye usikkerhet knyttet til fremtiden. Videre er et av de mest fremtredende funnene i studien min at kunnskapsarbeidere også har et sterkt behov for å bli sett, og å få anerkjennelse for jobben de gjør. Alle respondentene mine ga uttrykk for sterk frustrasjon knyttet til prosesser som ikke ble fulgt opp og manglende tilbakemeldinger, da de ble bedt om å beskrive hva som reduserte deres motivasjon.

Lein (2012) er inne på det samme i sin intervjustudie av kunnskapsarbeidere og peker på ensomhet som et viktig funn. Manglende tillit og oppfølging fra ledere ble fremhevet av hennes respondenter som en kilde til negative følelser og lav motivasjon. Davenports (2005) slagord om at ledelse av kunnskapsarbeidere handler om å «hire smart people and leave them alone», - har derfor liten støtte i mine data.

5.3 Indre motivasjon og kunnskapsarbeid

I faglitteraturen fremheves kunnskapsarbeideren som mer indremotivert enn andre arbeidstakere, men intervjustudien min gir et mer sammensatt bilde. Siden teorien om selvbestemmelse er en generell psykologisk teori om menneskelig motivasjon, er det vanskelig å trekke veldig skarpe skiller mellom kunnskapsarbeidere og andre arbeidstakere. Videre ga kunnskapsarbeiderne også uttrykk for at konkurranse og ytre belønning også var viktige motivasjonskilder, og lite tydet på at informantene så på dette som noe som bidro til å redusere den indre motivasjonen.

Resultatene av intervjustudien min peker i retning av Lines (2011), som peker på at forskjellen mellom kunnskapsarbeidere og andre arbeidstakere er mer knyttet til gradsforskjeller, enn ulike verdi- og motivasjonssystemer. Indre motivasjon er viktig for alle arbeidstakere, men resultatene mine tyder på at kunnskapsarbeidere kan oppnå høyere grader av indre motivasjon. I delen der jeg ba informantene sette seg inn i de ansattes sted, var det tydelig at de høyeste nivåene for indre motivasjon - som handler om at man glemmer tid og sted og opplever en intens følelse av velbehag - var det som skilte kunnskapsarbeidere fra andre arbeidstakere.

5.4 Autonomi og kontroll

Et gjennomgående dilemma - alle informantene mine slet med, var forholdet mellom autonomi og kontroll. Her var funnene mine mer i tråd med det man finner i faglitteraturen. Det virket som en generell tendens at jo høyere andelen kunnskapsarbeidere i enheten – jo mer autonomi ga informantene sine ansatte. Autonomi handler om både frihet til å planlegge arbeidet, til å velge arbeidsmetode, til å ta beslutninger (Morgeson og Humprey 2006). Alle informantene ga uttrykk for at de ga sine ansatte noe frihet, både når det gjaldt planlegging og mulighet for å velge arbeidsmetode. Her skilte informant B seg klart ut, ved at de ansatte i

dennes avdeling kunne ta selvstendige beslutninger om hvilke prosjekter de ville engasjere seg i. Informant B, som hadde den høyeste andelen kunnskapsarbeidere blant sine ansatte, utmerket seg som den lederen som ga de ansatte mest autonomi, og som samtidig var mest forsiktig med tiltak som kunne redusere denne autonomien, fordi det kunne bidra til å redusere deres indre motivasjon.

Et tema som kompliserer diskusjonen om kontroll og autonomi er at virksomheten jeg studerte, er en del av offentlig forvaltning og som dermed må forholde seg til de byråkratiske spillereglene. Dette viser hvor viktig det er å ta hensyn til konteksten når man studerer kunnskapsarbeid. Mange av informantene ga uttrykk for at de gjerne skulle gitt sine ansatte mer autonomi, men at dette ikke var mulig, gitt de rammene de jobbet innenfor.

Hvis vi antar at høyt utdannende arbeidstakere i større grad vil ønske seg autonomi og flate strukturer for å kunne motiveres og trives i jobben, står offentlig sektor overfor betydelige utfordringer når det gjelder å rekruttere og beholde kunnskapsarbeidere. Spesielt informant C ga inntrykk av at en del høyt utdannede forlot virksomheten fordi de opplevde arbeidet som for rutinepreget og byråkratisk.

Newell et al. (2009) peker på autonomi som den mest krevende ledelsesutfordringen knyttet til kunnskapsarbeidere. Kunnskapsarbeidere trenger stor grad av autonomi for å fungere godt å ha høy produktivitet, men samtidig må organisasjonen finne en måte å kontrollere at denne autonomien brukes til å fremme organisasjonens interesser. At det er vanskelig å måle og nøyaktig verdsette det arbeidet kunnskapsarbeideren gjør, fører til at problemet blir enda mer akutt. Løsningene på disse problemene blir ofte HR-tiltak som skal bidra til å skape forpliktelse og tillit mellom kunnskapsarbeideren og organisasjonen. Samtidig viser intervjustudien min at denne typen forpliktelsesbaserte tiltak var lite fremtredende i virksomheten jeg studerte.

5.5 Hvilken type ledelse trenger kunnskapsarbeidere?

Dersom kunnskapsarbeidere motiveres på andre måter enn andre arbeidere, vil de også ønske å bli ledet på en annen måte enn andre arbeidere. Ledelse og motivasjonsspørsmålet for kunnskapsarbeidere henger slik sett sammen. Resultatene mine peker i retning av at motivasjonsforskjellene mellom kunnskapsarbeidere, og andre begrenser seg til

gradsforskjeller, men at de skiller seg ut når det gjelder behovet for autonomi. Og det skaper helt klart ledelsesutfordringer. Det store dilemmaet er hvordan organisasjonen skal kontrollere kunnskapsarbeiderens produktivitet og bidrag til organisasjonens, mål uten å sette inn kontrolltiltak som bidrar til å redusere den indre motivasjonen.

En annen utfordring studien min peker på, er at dersom bare rundt 9 prosent av arbeidsstyrken på en arbeidsplass er kunnskapsarbeidere, vil man sjelden finne organisasjoner eller bedrifter som utelukkende ansetter kunnskapsarbeidere. Dette betyr at kunnskapsarbeidere må inngå i større arbeidsfellesskap sammen med andre typer arbeidstakere - som igjen kan ha andre behov enn førstnevnte gruppe. Litteraturen om kunnskapsarbeid tar i liten grad opp og problematiserer dette, men virker ofte å ha som utgangspunkt at kunnskapsarbeidere stort sett er en del av et arbeidsfellesskap der alle er lik dem selv.

HR-strategien til virksomheten jeg har studert, gjelder for alle nivåer på denne arbeidsplassen, og differensierer ikke mellom ulike avdelinger og medarbeidere. I HR-strategien slås det fast at alle lederne i virksomheten har en viktig rolle som tilrettelegger og motivasjonsskilde. Ut ifra den studien jeg har gjort, er det klart at lederne på de ulike avdelingene står overfor ganske ulike kontekster, der andelen av kunnskapsarbeidere varierer mye fra avdeling til avdeling, og at de nok derfor ville hatt behov for en mer differensiert HR-tilnærming. Å være en motivasjonsskilde for sine medarbeidere vil innebære svært ulike tiltak og ulike typer adferd for informant B og C. For informant C, vil for eksempel tiltak som stabile rammebetingelser og lønnsforhøyelse være effektivt for å skape økt motivasjon, mens for informant B vil økt autonomi trolig være viktigere.

Dette er i tråd med resultatene i en studie av Benson og Brown (2007), som har studert en større australsk offentlig organisasjon som driver forsknings og utviklingsarbeid knyttet til australsk næringsliv. I likhet med den virksomheten jeg har studert, hadde den australske organisasjonen stor spredning i arbeidsoppgavene til de ansatte, der man hadde alt fra rene kunnskapsarbeidere til ansatte som kun utførte rutinearbeid. Studien konkluderer med at man trenger svært ulike HR-retningslinjer for å skape forpliktelse og lojalitet overfor kunnskapsarbeidere, versus dem som drev med rutinepreget arbeid. Mens kunnskapsarbeiderne var drevet av teamarbeid og høy grad av autonomi, var arbeidstakerne med mer rutinepregede oppgaver opptatt av jobbsikkerhet og bedre lønnsbetingelser.

Dette peker i retning av at det ikke bør anvendes en spesifikk ledelsesmodell overfor kunnskapsarbeidere, men at ledelsen snarere bør handle situasjonsbestemt. Sandvik (2011b) tar til orde for at tilnærmingen til kunnskapsledelse bør være situasjonsbestemt og ta høyde for organisasjonens særtrekk og hvilken type kunnskapsarbeid som utføres. Fleksibel ledelse har vist seg å være effektivt ved ledelse av kunnskapsarbeid (Yukl og Lepsinger 2004).

Newell et al. (2009) er inne på det samme når de snakker om en «best-fit approach» der utfordringen er å finne den rette balansen mellom ledelse og hvilken type kunnskapsarbeid som utføres.

6 Konklusjon

Jeg startet denne oppgaven ved å vise til Netflix sin HR-strategi som gir sine ansatte svært mye frihet og autonomi, og beskriver fremtidens arbeider som selvmotiverende og selvdisiplinert. HR-strategien til Netflix aktualiserer utfordringene mange virksomheter står overfor når de ansattes kunnskap og kreativitet er den viktigste ressursen de forvalter. I denne oppgaven har jeg forsøkt å gi et bilde på, hvordan utfordringer knyttet til motivasjon og ledelse kan være i en virksomhet der flere av medarbeiderne kan karakteriseres som kunnskapsarbeidere.

6.1 Hovedfunn

De tre forskningsspørsmålene har dreid seg om hva som skiller kunnskapsarbeidere fra andre arbeidstakere, om kunnskapsarbeidere er mer indremotivert enn andre arbeidstakere, og om de av denne grunn trenger en annen type ledelse enn andre arbeidstakere. For å undersøke disse spørsmålene nærmere, har jeg dybdeintervjuet fire ledere i en offentlig virksomhet som har et ulikt antall kunnskapsarbeidere blant sine ansatte.

Generelt vil jeg si at funnene mine tyder på at forskjellene mellom kunnskapsarbeidere og andre arbeidstakere er mer basert på gradsforskjeller enn skarpe skiller. Mye tyder på at teorien om selvbestemmelse har generell forklaringskraft, og at alle arbeidstakere blir motivert av anerkjennelse, autonomi og klargjøring av mål og forventninger. Samtidig tyder mine data på at kunnskapsarbeidere kan nå høyere nivåer av indre motivasjon enn andre arbeidstakere, mens at de er mer avhengig av autonomi for å motiveres og trives i jobben enn den andre gruppen.

At kunnskapsarbeidere har høyere nivåer av indre motivasjon, ser også ut til å påvirke viljen til læring på arbeidsplassen. Tendensen blant mine informanter var at jo færre kunnskapsarbeidere en avdeling hadde, jo mindre var interessen for kurs og faglig oppdatering. Samtidig trakk flere av respondentene mine frem alder som en faktor som svekket viljen til læring på arbeidsplassen. Dette tyder på at man i studier av kunnskapsarbeidere bør være oppmerksom på at kunnskapsarbeidere ikke er en enhetlig gruppe, men kan variere i forhold til faktorer som alder.

Funnen mine tyder også på at definisjoner av kunnskapsarbeidere som fokuserer på utdanningsnivå, kan være mer fruktbare enn definisjoner som bare baserer seg på yrkesklassifiseringer eller innholdet i arbeidsoppgavene. Selv om utdanning ikke sier noe direkte om hvilken type arbeid man driver med, er det likevel en god indirekte indikator for potensialet til å drive med kunnskapsarbeid. Utdanning er også den variabelen informantene i studien viser, til når de skal peke på forskjeller mellom kunnskapsarbeidere og andre arbeidstakere. I denne oppgaven er kunnskapsarbeidere definert som arbeidstakere som har sin høyeste utdanning på masternivå eller høyere og basert på en slik definisjon, kan vi regne at rundt 9 prosent av norske arbeidstakere er kunnskapsarbeidere.

I forskningslitteraturen tegnes det ofte opp et bilde av kunnskapsarbeideren som en sterkt indremotivert arbeidstaker, med en sterk posisjon på arbeidsmarkedet, opptatt av jobbinnhold og som i liten grad lar seg motivere av ytre faktorer som lønn. Mine data viser et mer sammensatt bilde. På den ene siden synes kunnskapsarbeidere å ha større behov for autonomi og kan nå høyere nivåer av indre motivasjon, mens på den andre siden fremstår de som sterkt konkurranseorienterte og opptatt av ekstern anerkjennelse. Motsetningsforholdet som tegnes opp mellom ytre og indre motivasjon i forskningslitteraturen, stemmer derfor ikke helt med bildet mine informanter gir. Bildet som tegnes opp i denne studien, minner mer om det som gis av Lines (2011) og Zucker og Darby (1998), der kunnskapsarbeideren beskrives som en mer sammensatt skikkelse, som både er i ndre og ytre motivert.

Videre fremstår kunnskapsarbeiderne jeg har sett på i denne studien som mer sårbare på arbeidsplassen og på arbeidsmarkedet, enn det litteraturen gir inntrykk av. Betegnelser som «gold collar workers» (Newell et. al, 2009) eller «primadonnaene» (Christensen og Foss, 2011) passer dårlig med virkeligheten til mine informanter. Det er trolig store kontraster mellom ulike typer kunnskapsarbeidere, med tanke på hvor ettertraktet de er på arbeidsmarkedet, og hvor store krav de kan stille til arbeidsgiver. Til tross for at kunnskapsarbeidere har større behov for autonomi, har de også behov for å bli sett, og få anerkjennelse for den jobben de gjør.

At kunnskapsarbeidere er mer indremotiverte og har større behov for autonomi enn andre arbeidstakere, har konsekvenser for hvordan denne gruppen bør ledes. Men et viktig kompliserende element her er at kunnskapsarbeidere ofte vil være i bedrifter eller organisasjoner sammen med andre typer arbeidstakere. Hvilken ledelsesform som fungerer best, avhenger av konteksten kunnskapsarbeidet skjer innenfor. Derfor vil en

situasjonsbestemt tilnærming til ledelse være den beste hvis man ønsker å motivere og beholde kunnskapsarbeidere.

6.2 Begrensninger

Denne studien har vært motivert av at forskningslitteraturen om kunnskapsledelse og kunnskapsarbeidere er sprikende, og at det er stor uenighet om hvordan kunnskapsarbeid skal defineres og avgrenses. Jeg har derfor valgt et kvalitativ design på denne oppgaven, der jeg har vært spesielt opptatt av å se om det er mulig å identifisere forskjeller mellom kunnskapsarbeidere og andre arbeidstakere. Med bare fire respondenter bør man være svært forsiktig med å trekke generelle konklusjoner. En annen svakhet er at jeg bare har hatt ett kasus å arbeide med og resultatene mine kan være veldig tett knyttet til den noe spesielle konteksten virksomheten jeg har studert befinner seg i. Kunnskapsarbeiderne som ble ledet av informant B, som i denne oppgaven blir brukt som den prototypiske kunnskapsarbeideren, var forskere, og det er ikke gitt at denne gruppen er representativ for andre grupper kunnskapsarbeidere. At autonomi fremheves så sterkt i denne studien, kan være fordi dette er spesielt viktig for nettopp forskere. Petroni og Colacino (2008) peker på at ingeniører motiveres mest av utfordrende oppgaver, mens forskere motiveres mest av autonomi.

Samtidig vil jeg understreke at informantene i denne studien er representative med tanke på det forskningsspørsmålet jeg har valgt, og at den derfor kan egne seg godt for teoretiske generaliseringer. Med et sosialkonstruktivistisk utgangspunkt antar jeg også at informantene deler en felles virkelighetsoppfatning som er sosialt konstruert, og at man kan få tilgang til denne felles virkelighetsforståelsen ved å intervjuer ganske få informanter (King, 2004).

En utfordring som rammer de fleste kvalitative studier, er at det nok vil være krevende for andre å gjenta den studien jeg nettopp har gjort, siden semistrukturerte intervjuer åpner for improvisasjon, og handler om å forfølge temaer som oppstår underveis. Alle de fire intervjuene jeg gjorde, beveget seg i litt ulike retninger, der det varierte hvor mye tid vi brukte på ulike temaer. Samtidig hadde jeg en ganske strukturert og detaljert intervjuguide som vil gjøre det lettere for andre å etterprøve arbeidet.

6.3 Videre forskning

Hislop (2013) viser til at det siden 1998 har blitt publisert stadig flere vitenskapelige artikler om kunnskapsarbeidere og kunnskapsledelse, og etter hvert har kunnskapsledelse blitt en etablert akademisk disiplin med et voksende internasjonalt fagmiljø. På den andre siden har næringslivets interesse i fagfeltet vært på vikende front det siste tiåret, der spesielt de globale konsultantselskapene som McKinsey, KPMG og Boston Consulting Group er mindre opptatt av kunnskapsledelse. Hislop (2013) viser også til studier som viser at den akademiske litteraturen på kunnskapsledelse i liten grad konsulteres og brukes av dem som jobber med dette i praksis.

At næringslivet har mistet interessen for forskningsfeltet, kan tyde på at kategoriene og inndelingene av kunnskapsarbeidere som brukes i forskningen, ikke lar seg videreføre i gode ledelsesverktøy. Dette kan være et argument for å bruke enklere og mer forståelige operasjonaliseringer av kunnskapsarbeid, basert på utdanningsbakgrunn. Det kunne vært interessant å gå videre gjennom kvantitative studier for å se om det var forskjeller i arbeidsmotivasjon og forventninger til jobbinnhold og ledelse, basert på utdanning. Lines (2011) har også et godt poeng når han påpeker at det finnes altfor få studier som gjør direkte sammenligninger mellom kunnskapsarbeidere og andre grupper arbeidere, siden de fleste organisasjoner har arbeidstakere fra begge grupper. Det finnes også svært begrenset kunnskap om hvordan motivasjonsfaktorer varierer innenfor denne gruppen, sett i lys av for eksempel alder. Mine resultater tyder på at alder påvirker læringsmotivasjonen hos kunnskapsarbeidere i negativ retning, men at årsakene til dette er komplekse.

Forholdet mellom indre og ytre motivasjon er det forsket svært mye på, men det synes uavklart hvordan forholdet mellom de to formene for motivasjon må balanseres mot hverandre for å skape maksimal produktivitet og motivasjon hos kunnskapsarbeidere. Derfor trengs det mer kunnskap om hvordan ulike former for ledelses- og jobbdesign påvirker motivasjonen til kunnskapsarbeidere.

Litteraturliste

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Boulder: Westview Press.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1123.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2009). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research* (andre utg.). London: Sage.
- Ambrose, M.L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: motivation research in the 1990s, *Journal of Management*, 25 (3), 231-292.
- Askheim, O. & Grennes, T. (2014). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag* (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Baron, J. N., Hannan, M. T., & Burton, M. D. (2001). Labor Pains: Change in Organizational Models and Employee Turnover in Young, High-Tech Firms. *American Journal of Sociology*, 106(4), 960-1012.
- Benson J., & Brown, M. (2007). Knowledge workers; what keeps them comitted what turns them away. *Work, employment and society*, 21(1), 121-141.
- Bentley, T. (1990). The knowledge workers. *Management Accounting-London*, 68 (3), 47.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organisation Studies*, 16(6), 1021-1046.
- Brenner, Pamela M. (1999). Motivating Knowledge Workers: The Role of the Workplace. *Quality Progress*, 32 (1), 33-37.
- Csikszentmihalyi, M. (2002). *Flow. The classic work on how to achieve happiness*. London: Rider Books.
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a Living*. Boston: Harvard Business School Press.

- Deci, E.L. og R.M. Ryan (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. og Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.
- Deci, E. L. og Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester: The University of Rochester Press.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Koestner, K. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Reward on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125 (6), 627-668.
- Drucker, P. F. (1959). *Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper& Bros.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Goffe, R. og Jones G. (2007). Leading Clever People. *Harvard Business Review*, Mars, 2007.
- Harrison, R., & Kessels, J. W. M. (2004). *Human Resource Development in a Knowledge Economy. An Organizational View*. New York: Palgrave Macmillan.
- Heath. C. (1999). On the social psychology of agency relationships: Lay theories of motivation overemphasize extrinsic incentives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(1), 25-62
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Hislop, D. (2008). Conceptualizing Knowledge Work Utilizing Skill and Knowledge-based Concepts: The Case of Some Consultants and Service Engineers. *Management Learning*, 39, 579-596.
- Horwitz, F.M., Chan, T.H., Quazi, H.A., Nonkwelo, C., Roditi, D. and van Eck, P. (2006). Human resource strategies for managing knowledge workers: an Afro-Asian

- comparative analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 17: 5, 775–811.
- Horwitz, F., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, 13 (4), 23-44.
- Irgens, E. J. & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Janz, B.D., Colquitt, J.A., & Noe, R.A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50, 877-904.
- Kanfer, R. og P.L. Ackerman (2004). *Aging, adult development, and work motivation*. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 2(3), 287-304
- King, N. (2004). Using Interviews in Qualitative Research. I C. Cassel & G. Symon (Red.). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. (s. 12-22). London: Sage
- Kinnear, L., & Sutherland, M. (2000). Determinants of organizational commitment among knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 31(3), 106-112
- Konovsky, M.A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organisations, *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Kuvaas, B. (2005). Belønning og motivasjon: indre og ytre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. I K. Knudsen (red.), *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Kvale, K. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2 utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lahn, L. K. (2003). Competence and Learning in Late Career. *European Educational Research Journal*, 2(1), s. 126-140.

- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Latham, G. P., & Pinder C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century, *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Lein, S. (2011). *Motivasjon av kunnskapsarbeidere* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Lincoln, YS. & Guba, EG. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications.
- Lines, R. (2011). Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere. *Magma*, 3, 23-32.
- Lowendahl, B. (1997). *Strategic Management of Professional Service Firms*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- May, T., Korczynski, M., & Frenkel S. J. (2002). Organizational and Occupational Commitment: Knowledge Workers in Large Corporations. *Journal of Management Studies*, 39(6), 775-801.
- McCord, P. (2014). How Netflix Reinvented HR. *Harvard Business Review*, Januar-Februar 2014.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.
- Newell, S., Robertson M., Scarborough H., & Swan J. (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation* (2 utg.). New York: Palgrave macmillan.
- Pink, D. H. (2009). *Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead.

- Robertson, M., & Swan, J. (2004). Going public: The emergence and effects of soft bureaucracy within a knowledge-intensive firm. *Organization*, 11(1), 123-148.
- Sandvik, A.M, (2011a). *Leadership of knowledge workers* (Doktoravhandling), Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Sandvik, A. M. (2011b). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma*, 3, 56-63.
- Sandø, Toralf (2014, 14. Januar). Kunnskap er fremtidens olje. *Stavanger Aftenblad*. Hentet 25. mai 2015, fra <http://www.aftenbladet.no/nyheter/politikk/--Kunnskap-er-fremtidens-olje-3331657.html>
- Scarborough, H. (1999). Knowledge as work: Conflicts in the management of knowledge workers. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11(1), 5-16.
- Snoen, Jan Arild (2009, 10. Desember). Vi er alle middeklasse nå. *Minerva*. Hentet 25. mai 2015, fra <http://www.minervanett.no/vi-er-alle-middelklasse-na/>
- Stake, R. E. (2005). Case studies. I N. K. Denzin og Y. S Lincoln (red.) *Handbook of Qualitative Research* (s. 443-446). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Statistisk Sentralbyrå (2014, 19. Juni). Befolkningens utdanningsnivå, 1. Oktober 2013. Hentet 26. mai 2015, fra <https://www.ssb.no/utniv/>
- Vanthournout, G., Noyens, D., Gijbels, D. & Van den Bossche, P. (2014). The Relationship between Workplace Climate, Motivation and Learning Approaches for Knowledge Workers. *Vocations and Learning*, 7, 191-214.
- Yan, M., Peng, K. Z., & Francesco, A. M. (2011) The differential effects of Job Design on knowledge workers and manual workers: A quasi-experimental field study in China. *Human Resource Management*, 50(3), 407-424.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Yukl, G. og R. Lepsinger (2004). *Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Zucker, L. G., & Darby, M. R. (1998). Entrepreneurs, star scientists, and biotechnology.
NBER Reporter Online, (Fall 1998), 7-10.

Vedlegg

Intervjuguide og brev om samtykke til deltagelse.

Del 1: Personlig informasjon og antallet kunnskapsarbeidere

1. Hvilken stilling har du?
2. Hvilken utdanning har du?
3. Hvor mange medarbeidere har du ansvaret for i din avdeling?
4. Hvor mange ansatte har du i din avdeling med mastergrad/hovedfag eller mer?
5. Hvor mange ansatte har du uten mastergrad/hovedfag?

Del 2: Arbeidsoppgaver

1. Hvilke arbeidsoppgaver har dere i avdelingen?
2. Arbeider dere stort sett med selvstendige oppgaver?
3. Er det noen som bare har administrative oppgaver?
4. Er det noen som bare jobber analytisk/problemløsningsorientert?
5. Hva er god kvalitet på arbeid i din avdeling? (fort/nøyaktig/kreativt)
6. Hvordan kan du kontrollere kvaliteten på arbeidet?

Del 3: Autonomi

1. Kan de ansatte bestemme hvordan og hvor de vil utføre arbeidet?
2. Kan de ta initiativ til hvilke arbeidsoppgaver de vil gå i gang med?
3. Kan de bestemme selv hvor mye tid de vil bruke på en oppgave?
4. Vil du si at de har stor frihet til å ta egne beslutninger?
5. Dersom du mener ja på spørsmål 5, hvis du hadde tatt bort noe av denne friheten, hvilke konsekvenser ville det fått tror du?

Del 4: Ta andres perspektiv

Jeg har fem påstander her som jeg vil be deg om å svare på. Etter hver påstand skal du svare i hvor stor grad du er enig, nøytral, eller helt uenig i påstandene. Men jeg vil ikke at du svarer på egne vegne, men at du velger deg ut 3-5 av dine ansatte, setter deg inn i deres sted, og svarer på påstandene, slik du tror de ville svart.

1. Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har
2. Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull
3. Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min
4. Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende

5. Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg

Jeg har bedt deg om å ta perspektivet til noen av dine medarbeidere. Hvor sikker er du på at vedkommende ville ha svart, slik du har gjort på deres vegne?

1. Hvor viktig er din anerkjennelse av arbeidet ovenfor dine ansatte?
2. Tror du det virker inne på deres motivasjon?

Del 5: Ledelse via motivasjon

1. Hva legger du i motivasjonsbegrepet?
2. Hvor viktig vil du si at motivasjon er for å oppnå resultater?
3. Hva motiveres du av?
4. Hva motiveres du ikke av?
5. Hva tror du dine ansatte motiveres mest av?
6. Hva tror du de motiveres minst av?
7. Kan du gi et eksempel på hvordan du jobbet med å motivere medarbeidere i din seksjon?
8. Tror du at dine medarbeidere skiller seg fra andre medarbeidere her i denne bedriften når det gjelder å være motivert for jobben?
9. Gir de ansatte uttrykk for at de synes belønning er viktig?
10. Tror du dine ansatte er forøyd med lønnen de har her?
11. Hvordan belønner du en medarbeider som har gjort det særlig bra i din avdeling?
12. Er konkurranse viktig i din seksjon?

Del 6: Læringsmotivasjon

1. Kan dine medarbeidere velge selv om de vil delta på kurs eller annet faglig utviklingsarbeid?
2. Kan de ta beslutningen selv om de synes det er relevant?
3. Har dere obligatoriske kurs?
4. Belønnes de som holder seg faglig oppdatert?

Tilslutt: Hva vil du legge i begrepet kunnskapsarbeider?

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Er kunnskapsarbeideren som andre arbeidere?

Bakgrunn og formål

Det hevdes at kunnskapsarbeidere motiveres på andre måter enn andre arbeidstakere og derfor trenger de en annen type ledelse for å utnyttes maksimalt. I litteraturen er det vanlig å fremheve at kunnskapsarbeidere har mer makt over arbeidsgiver, er mer selvbevisste, mer opptatt av autonomi og i større grad drevet av indre motivasjon. Denne antagelsen om at kunnskapsarbeidere motiveres på andre måter enn andre arbeidstakere ønsker jeg å se nærmere på. Prosjektet er del av en mastergradsstudiet ved Universitetet i Oslo, institutt for pedagogikk.

Hva innebærer deltakelse i studien?

For å finne svar på mine spørsmål vil jeg bruke intervju som metode. Jeg skal intervju 4 ledere og intervjuet vil ta 60 minutter. Under intervjuene vil jeg bruke lydopptak og skrive notater underveis. Spørsmålene vil i hovedsak omhandle arbeidsmotivasjon og ledelse av medarbeidere.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg og min veileder Leif christian Lahn som vil ha tilgang til opplysningene som blir samlet inn.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1.6.2015. Personopplysninger og lydopptak av intervju vil bli slettet etter sensuren er falt, senest 20.09.2015.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Lene Eikeland på telefon 979 70 097. Eller veileder for prosjektet professor Leif Christian Lahn, ved UIO.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)